MAKSİMUM BAŞARI İÇİN FBI'IN EN ETKİLİ ARABULUCUSUNDAN
REHİNE GÖRÜŞMELERİNDE TEST EDİLMİŞ TEKNİKLER

SEN BİTTİ DEDİĞİNDE

Çeviren: Aynur Özcan Gümüş

MÜZAKERE VE ARABULUCULUK SANATI

CHRIS VOSS
TAHL RAZ

3. BASKI

Sola Unitas

SEN BİTTİ DEDİĞİNDE

SEN BİTTİ DEDİĞİNDE

--MÜZAKERE VE ARABULUCULUK SANATI--

CHRIS VOSS

TAHL RAZ

Sola Unitas
happiness.learning.performance

Translated from the English Language edition of NEVER SPLIT THE DIFFERENCE by Chris Voss, originally published by Abrams Artists Agency, Attn. This edition arranged throught Kayi Telif Haklari Ajansi. This edition fırst published Copyright © 2016. Turkish translation Copyright © 2017 by Sola Unitas. All rights reserved.

Tüm hakları saklıdır. İngilizce orijinali Abrams Artists Agency, Attn tarafından "NEVER SPLIT THE DIFFERENCE" adıyla yayımlanmıştır. Bu eser Kayı Telif Hakları Ajansı aracılığıyla alınmıştır. Bu eserin çeviri sorumluluğu Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Bu kitabın hiçbir bölümü yazılı izin alınmadan kopyalanamaz ya da çoğaltılamaz.

SOLA UNİTAS - SOLA KIDZ
Şakayık Sok. No: 40/8 Kat: 2 Teşvikiye Şişli/İSTANBUL
Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com
www.facebook.com/solayayinlari
www.twitter.com/solaunitas
www.instagram.com/solaunitasyayinlari
www.instagram.com/solakidz
https://kitap.solaunitas.com

ISBN: 978-605-2250-00-6
Yayıncı Sertifika No: 32858
3. Baskı: İstanbul 2020
İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa
Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur
Çeviren: Aynur Özcan Gümüş
Editör: Hale Özdemir
Redaksiyon: Irmak Uzun
Düzelti: Buket Konur
Son Okuma: Yıldız Zakut Altınmekik
Mizanpaj ve Kapak Tasarım: Sibel Kaya
Orijinal Adı: Never Split The Difference

BASILDIĞI YER
Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi
Beylikdüzü Osb Mahallesi Orkide Caddesi 9/Z Beylikdüzü/İstanbul Sertifika No: 47881

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç. Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

SEN BİTTİ DEDİĞİNDE

———— BİRİNCİ BÖLÜM ————

YENİ KURALLAR

Dehşete kapılmıştım.

FBI'da geçirdiğim 20 yıldan fazla zamanın on beş yılını, New York'tan Filipinler'e ve Ortadoğu'ya kadar rehine arabuluculuğu görüşmeleri üzerine çalışarak harcadım. Buna kariyerimin zirvesindeydim de denilebilir. Bürodaki on binlerce çalışan arasında uluslararası kaçırma arabuluculuğunu yöneten tek kişiydim.

Daha önce hiç bu kadar gergin hissedeceğim kişisel bir rehine olayıyla karşılaşmamıştım.

"Voss, oğlun elimizde. Ya bize bir milyon dolar verirsin ya da oğlun ölür."

Öylece kalakalmak, gözlerini bile kırpmamak… Düşünceli bir hâldeyken, kalp atışlarının normale dönmesini beklemek…

Elbette, daha önce buna benzer durumlarla defalarca karşılaştım: Bir hayat karşılığında para istenmesi! Ama bu durum, tam olarak onun gibi değildi. Daha önce hiç kendi oğlum söz konusu olmamıştı. Ayrıca karşılaştığım olaylar içerisinde hiçbiri, baş döndürücü kariyere sahip ve ömrünü arabuluculuk uzmanlığına adamış kişilere karşı yapılmamıştı.

Karşımdakiler -arabulucu muhataplarım- Harvard Law School arabuluculuk profesörleriydi.

Harvard'a iş dünyasından bir şeyler öğrenirim umuduyla, kısa bir idari arabuluculuk kursuna katılmak için gelmiştim. Bu kursun, ufkunu genişletmeye çalışan bir FBI çalışanı için sessiz sakin geçmesi ve mesleki gelişimine küçük bir profesyonel katkısı olması beklenirdi.

Harvard Arabuluculuk Araştırma Projesi (Harvard Negotiation Research Project) Müdürü Robert Mnookin, kampüste olduğumu duyduğunda, benimle sohbet etmek istediğini söyleyerek, ofisine kahve içmeye davet etti.

Bu durum hem onur duymamı hem de biraz korkmamı sağlamıştı. Yıllardır beğeniyle takip ettiğim Mnookin, Harvardda hukuk profesörünün yanı sıra çatışma yönetimi alanında en önemli isimlerden biri ve *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight'* kitabının da yazarıydı.

Dürüst olmak gerekirse Mnookin'in Kansas Cityde eski bir devriye polisiyle, arabuluculuğu tartışmak istemesi bana haksızlık gibi gelmişti ama durum gittikçe daha da kötüleşti. Mnookin'le oturur oturmaz kapı çaldı ve içeriye başka bir Harvard profesörü daha girdi. Gelen kişi, sekiz yılını İsrail Ulusal Güvenlik Konseyi (Israel National Security Council) ile İsrail Silahlı Kuvvetleri'nde (ISK) geçiren, uluslararası arabuluculuk, silahlı çatışma ve terörizm karşıtlığı uzmanı olan Gabriella Blum'du.

Ardından Mnookin'in sekreteri bir kayıt cihazı getirdi. Mnookin ve Blum bana gülümsediler…

Oyuna gelmiştim!

Mnookin gülerek, "Oğlun elimizde Voss. Ya bir milyon dolar verirsin ya da oğlun ölür." dedi. "Onu, ben kaçırdım. Şimdi ne yapmayı düşünüyorsun?"

Birden panikledim. Söz konusu panik benim için normal değildi, sadece işimi yapmam yeterliydi. Her ne kadar rolünüzü iyi oynasanız da yirmi yıl boyunca insanların hayatları için arabuluculuk yaparken hissetmediklerinize rağmen söz konusu kendi oğlunuz olduğunda içinizi büyük bir korku kaplayabilir.

Önce rahatlamaya çalıştım. Karşımda önemli kişiler duruyordu ve ben, bir dâhi değil yalnızca sokak polisiyken FBI'a geçen bir ajandım. Ama bir sebepten dolayı odadaydım. Yıllarca insanların hayatlarını kurtarmamda çok önemli yer tutan beceriler, taktikler ve yaklaşımlar edinmiştim. Tüm bunların hayatımı nasıl dönüştürmeye başladığını yeni yeni anlıyordum. Arabuluculukla geçen uzun yıllardan sonra, müşteri hizmetleriyle konuşmamdan tutun da

babalık rolünü yerine getirişimde bile mesleğimin büyük etkisi söz konusuydu.

Mnookin, beni denemek ister gibi, sinirli bir şekilde, "Git, parayı getir yoksa oğlunun boğazını şimdi keserim." dedi.

Bense uzun bir bakış fırlattıktan sonra gülümseyerek, "Benden bunu yapmamı nasıl beklersiniz?" diye sordum.

Bunun üzerine Mnookin duraksadı. Yüzünde, acımayla karışık eğleniyor gibi görünen bir ifade vardı. Farklı kurallar uygulayarak farklı oyunlarda oynuyor gibiydik.

Mnookin sakin bir hâlde, hâlâ oyunda olduğumuzu hatırlatmak ister gibi kaşlarını kaldırarak bana baktı.

"Oğlunu öldürmeme bir şey demiyor musun Voss?" diye sordu.

"Kusura bakma Robert ama oğlumun hayatta olduğunu nereden bileceğim?" diye sordum. Mnookin'e özellikle adıyla hitap etmiştim çünkü bu şekilde daha samimi bir hava yaratarak, beni alt etme hamlesini boşa çıkaracaktım; "Gerçekten kusura bakma ama daha yaşayıp yaşamadığını bile bilmeden, nasıl para getireyim hem de bir milyon?"

Böyle akıllı bir adamın, bu saçma tavrım karşısındaki şaşkınlığı görülmeye değerdi. Fakat aslında yaptığım FBI'ın en sık kullandığı yöntemlerden biri olan açık uçlu soru sorma yöntemini kullanmaktan başka bir şey değildi.

Özel sektörde çalışırken, bu taktikleri biraz geliştirmiş oldum. Bugün karşı tarafın hemen yanıtlayabileceği ama belirli bir cevabının olmadığı, bu tür taktiksel sorulara 'Siyah Kuğu Grubu' diyoruz. Bu tür sorular size zaman kazandırdığı gibi, karşınızdaki kişiye de kontrol ondaymış hissi verir. Oysa ki muhataplarınız bu sorularla ne kadar kısıtlandıklarından habersizdir.

Görünen o ki Mnookin bocalamaya başlamıştı çünkü konuşmanın içeriği, oğlumun öldürülme tehdidi karşısında benim ne yapacağımdan çok profesörün, benim parayı nasıl bulacağımla ilgili kafa yormaya başlamasına doğru kayıyordu. Bu, benim sorunlarımı nasıl çözer? Mnookin'in tehdidi ve talebini her tekrarlayışından sonra, oğlumun hayatta olduğundan bile

habersizken, ona para ödememi nasıl beklediğini sormayı sürdürdüm.

Bunu üç dakika kadar sürdürdükten sonra, Gabriella Blum araya girdi.

Mnookin'e dönerek şöyle söyledi; "Bunu size yapmasına izin vermeyin."

Mnookin pes ederek Blum'a; "Tamam, sen dene!" dedi.

Blum devam etti. Ortadoğu'da geçirdiği yıllar onu sertleştirmişti. Beni sıkıştırmaya çalıştı ama eline geçen tek şey soruları tekrarlamamdı.

Mnookin sürece tekrar dâhil oldu ama o da bir yere varamadı. Çok gerildiği için yüzü kızardı. Böyle durumlarda bir şeylerden rahatsız olmak düşünmemizi zorlaştırabilir.

Mnookin'i rahatlatmaya çalışarak, "Tamam tamam, bitti." dedim.

O da kafa salladı. Sonuç olarak, oğlum bir gün daha yaşayacaktı.

"Güzel." dedi, "Galiba FBI'ın bize öğretecekleri var."

Önde gelen iki Harvard profesörüne karşı durmaktan çok daha fazlasını yapmıştım. Sonunda benimle mücadele etmeyi bırakmışlardı.

Peki, bu bir tesadüf müydü? Harvard, otuz yılı aşkın süredir arabuluculuk teori ve pratiğinin merkez üssüydü. Tek bildiğim FBI'da kullandığımız yöntemlerin işe yaradığıydı. Büro'da geçirdiğim yirmi yıl içinde hemen hemen tüm kaçırılma olaylarında başarıyla kullandığımız bir sistem geliştirmiştik. Bu 'elimizde çok büyük teoriler var' demek değildi.

Yöntemlerimiz, deneme yanılmaların ürünüydü. Sahada çalışan ajanlar tarafından, kriz ânında neyin işe yarayıp neyin yaramadığına bakılarak geliştirilmişti; teorik değil, tamamen deneysel süreçlerdi. Her geçen gün yaşananlardan ders çıkararak araçlarımızı daha da geliştiriyorduk. Birilerinin ölmemesi için çabuk karar vermek ve işe yarar yöntemler bulmak zorundaydık. Peki, bu nasıl oluyordu? Benim Harvard'a, Mnookin'in ve Bloom'un ofisine gelmemi sağlayan soru buydu. Kendimi, küçük dünyamın dışında güvensiz hissediyordum. En önemlisi de bildiklerimi, sistemli hâle getirmek

ve bilgi dağarcığımı genişletmek için onların sahip olduğu bilgilerle harmanlamaya ihtiyacım vardı.

Yöntemlerimiz, paralı askerlerden uyuşturucu kaçakçılarına, teröristlere ve acımasız katillere kadar uzayan pek çok grup üzerinde tam anlamıyla işe yaramıştı. Ama normal insanlarda nasıl bir etki bırakacağı konusunda henüz bir fikrim yoktu.

Bu görüşmede yöntemlerimizin, çok geçmeden efsane bir yer olan Harvard'da bile, teorik olarak kanıtlandığını ve her yerde işe yaradığını görmüş oldum.

Artık yaklaşımımız her ortamda, her etkileşimde ve her ilişkide fayda sağlayacak şekilde kullanılabilecek ve her kilidi açabilecekti.

İşte bu kitap, bunun nasıl olabileceğini anlatıyor.

ODADAKİ APTALI OYNAYAN EN AKILLI ADAM

Bir yıl sonra, 2006'da, sorularıma yanıt bulmak için Harvard Hukuk Fakültesi'nin Kış Dönemi Arabuluculuk Kursu'na başladım. Bu sınıfta bulunmak büyük bir ayrıcalıktı. Hukuk ve işletme okuyan parlak Harvard öğrencileri ve Boston'ın Massachusetts Teknoloji Enstitüsü ve Tufts Üniversitesi gibi en iyi üniversitelerinden gelen başarılı öğrencilerden oluşan bir grubun içindeydim. Arabuluculuk olimpiyatları başlıyordu ve ben alaylı olan tek kişiydim.

Kursun ilk günü, 144 kişilik sınıfımızın tamamı, tanıtım için bir amfide toplanmıştı. İlerleyen zamanlarda ise, her birinin uzmanlık alanı arabulucuk olan eğitmenler tarafından yönetilen dört gruba ayrıldık. Benim hocamın adı Sheila Heen'di. Çift olarak gruplara ayrılarak arabuluculuk örneklerini canlandırmaya gönderildik. Kurgular çok basitti: Birimiz ürün satıyor, birimiz alıcı oluyordu; iki tarafın da kafasında belirlediği fiyatlar vardı.

Benim partnerim; takma adı Andy olan, kızıl saçlı ve rahat bir adamdı. Andy, entelektüel üstünlüğünü, çanta taşır gibi üstünde taşıyan, özgüveni yüksek adamlardandı. Andy ile Harvard'ın kampüsünde, İngiliz stili meydanlardan birine bakan boş bir sınıfa geçerek elimizdeki kozları kullandık. Andy bir öneri ortaya atıyor ve

içini mantıken doldurmaya çalışıyordu. Işte, düşülmesi kaçınılmaz olan tuzak burasıydı. Ona sürekli "Bunu yapmamı nasıl beklersin?" sorusunun değişik varyasyonlarıyla yanıt veriyordum.

Biz bu tarzı, istediğimiz sonucu alana kadar defalarca kullanmıştık. Bitirdiğimizde oldukça mutluydum. Alaylı biri için oldukça iyi bir iş çıkardığımı düşünüyordum.

Sınıfta tekrar gruplara ayrıldıktan sonra, Sheila öğrencilerin yanına gelerek herkesin hangi fiyatta anlaştığını soruyor ve tahtaya yazıyordu.

Sonunda sıra bana gelmişti.

"Chris, Andy ile neler yaptın? Neler elde ettiniz?" diye sordu.

Sheila, Andy'nin ne kadar para ödemeyi kabul ettiğini sordu. Duyduğu yanıt karşısında yüzünün aldığı ifadeyi hiç unutamayacağım. Yüzü önce nefes alamıyormuş gibi kıpkırmızı oldu. Sonra da yavru bir kuşun ötüşünü andıran tiz bir ses çıkardı ve kendini tutamayıp güldü.

Andy oldukça bozuldu.

Sheila, "Sahip olduğu her şeyi almışsın. Aslına bakarsan, ilerideki çalışması için elindekilerin bir kısmını saklaması ve daha sonra kullanması gerekecekti."

Andy, yerin dibine girdi.

Ertesi gün aynı şey başka bir partnere de oldu.

Şunu diyebilirim ki adamın bütçesini fena sarsmıştım.

Fakat bunun tek başına bir anlamı yoktu; sadece bir kereliğine yaşadığım acemi şansı olabilirdi. Aslında, bu denenmiş bir yöntemdi. Deneyimlerden süzülüp gelen bilgilerimle, kitaplarda yazan tüm hileleri bilen bu adamları alt ediyordum.

Yeni yöntemler kullanıyor gibi görünsem de kullandığım yöntemlerin birçoğu eskiydi. Kendimi Roger Federer gibi hissediyordum. Sanki zaman makinesi kullanarak 1920'li yıllara gitmiştim ve beyaz takımlar giyerek tahta raketler kullanan, yarı zamanlı eğitim alan insanlarla bir tenis turnuvasındaydım ve titanyum kaplamalı raketim ve kişisel eğitmenimle bilgisayar destekli atışlar yapmaya hazırdım. Karşımdakiler de akıllı -hatta çok

daha akıllı- kişilerdi. Aslında aynı oyunu, aynı temel kurallarla oynuyorduk ama bendeki donanım onlarda yoktu.

Sheila, ikinci günün sonuçlarını da açıkladı ve "Kullandığın kendine has yöntemlerinle tanınmaya başlıyorsun, Chris." dedi.

Gülüşüyle ünlü, Cheshire kedisi gibi güldüm. Kazanmak eğlenceliydi.

Sheila, "Chris, yöntemini neden herkesle paylaşmıyorsun?" dedi. "Tüm öğrencilere 'Hayır!' deyip yüzlerine bakıyorsun ve onlar, kafaları karışmış gibi görünüyorlar. Bu kadar kolay mı gerçekten?" diye sordu.

Ne demek istediğini anlıyordum. Aslında ben "Hayır!" demezken, sürekli sorduğum sorular, "Hayır!" demişim gibi bir algı yaratıyordu. Böylece karşı tarafın açıklığı ve dürüstlüğü sorgulanmış oluyordu. Bu da partnerleri tereddüde düşürüp pazarlığa ikna etmem için yetiyordu. Benim sorularıma yanıt vermek, duygusal bir derinlikle beraber taktiksel bir psikolojik kavrayış gerektiriyordu. Bu da onların donanımında yoktu.

Omuz silkerek, "Sadece sorular soruyorum." dedim. "Pasif agresif bir yaklaşım bu. Üç ya da dört açık uçlu soruyu defalarca soruyorum. Yanıtlamaktan yorgun düştüklerinde pes edip istediğimi veriyorlar."

Andy sandalyesinden âniden fırlayarak, "Kahretsin. Evet, tam da böyle oldu ve bunu yaptığına dair en ufak bir fikrim yoktu." dedi.

Harvard'daki kursum bittiğinde öğrencilerden birkaçıyla -hatta Andy ile bile- arkadaş olmuştuk.

Harvard'da geçirdiğim süre boyunca, FBI olarak, arabuluculuk hakkında dünyaya öğreteceğimiz çok şey olduğunu gördüm.

Kaldığım kısa sürede öğrendim ki hepimizin çılgın, mantıksız, fevri ve duygusal hayvanlar olduğumuzu kabul etmezsek zekâ ve matematik bilgisi, iki kişinin arasındaki pazarlık meselesi karşısında yetersiz kalacaktı.

Evet, muhtemelen pazarlık yapan tek hayvan türü biziz. Örneğin; bir maymun muzunu çerezle takas etmez. Yaptığımız arabuluculukları hangi matematiksel teoriyle süslersek süsleyelim, her zaman en derinliklerimizden gelen içsel korkularımız,

ihtiyaçlarımız ve isteklerimize göre hareket eden hayvanlar olarak kalacağız.

Harvard'da öğretilenler bunlar değildi; oradaki teori ve yöntemler daha çok zekâ, mantık, BATNA (pazarlık konusunda anlaşmanın en iyi alternatifi) ve ZOPA (olası anlaşma alanı) gibi hazır kısaltmalar, rasyonel değer kavramlarının adil olup olmadığıyla ilgili etiksel kuramlardı.

Bu kurmaca rasyonelliğin inşası, süreç ile tamamlanıyordu. Ellerinde belirli bir sonuca götürecek şekilde, önceden tasarlanmış olaylar dizisi ile belirli bir sıra içinde gerçekleşen teklif ve karşı tekliflerden oluşan takip edecekleri bir senaryo olurdu. Sanki bir robotla pazarlık yapılıyordu. A, b, c ve d'yi belirli bir sırada yaparsan x'e ulaşacaktın. Gerçek dünyada ise arabuluculuk işi, çok daha öngörülemez ve karmaşıktır. Önce a, sonra d yöntemini uygulamak gerekebilir. Ardından q yoluna geçmek gerekebilir.

Terörist ve kaçakçılara karşı geliştirdiğim duygusal yöntemlerden sadece birini kullanarak ülkenin en parlak öğrencilerine üstün geldiysem, bu yöntemleri neden iş dünyasında uygulamayalım ki? Rehine alan banka soyguncularının, milyar dolarlık şirket alım fiyatlarını sert taktikler kullanarak düşüren CEO'lardan ne farkı vardı?

Aslında adam kaçıranlar, en iyi fiyatı elde etmeye çalışan iş adamlarından farksız değillerdi.

GELENEKSEL ARABULUCULUK

Rehin alma olayları ve arabuluculuk, yazılı hayata geçildiğinden bu yana mevcuttur. Eski Ahit'te, İsraillilerin ve düşmanlarının, birbirlerinin yurttaşlarını savaş ganimeti olarak rehin aldıklarına dair pek çok hikâye geçer. Romalılar, kendilerine bağlı devletlerin prenslerinin oğullarını, Roma'ya eğitime yollama zorunluluğu getirmişti. Böylece prenslerin sadakatini sürekli olarak sağlamış olurlardı.

Nixon yönetime gelene kadar rehine arabuluculuğu, asker yollayıp rehineleri kurtarmak için ateş etme üzerine kuruluydu. Yasalar konusundaki yaklaşımımız ise, dışarı çıkarmanın yolunu bulana kadar, silah kullanarak konuşmaya dayanıyordu. Bu da kaba kuvvet demekti.

Bir dizi rehine olayının felaketle sonuçlanmasının ardından stratejimizi değiştirmek durumunda kaldık.

1971 yılında polis, New York'un dışındaki Attica hapishanesindeki ayaklanmayı silah zoruyla bastırmaya çalışırken 39 rehine öldürüldü. 1972 Münih Olimpiyatları'nda 11 İsrailli atlet ve onların eğitmenleri, Alman polisinin başarısız kurtarma operasyonu sonrası Filistinlilerce öldürülmüştü.

Amerikan yasalarındaki büyük değişim ise, 4 Ekim 1971'de Florida'daki Jacksonville Uluslararası Havaalanının pistinde yaşandı.

O sıralar ABD'de peş peşe uçak kaçırma olayları yaşanıyordu. 1970 yılında, her üç günde bir, beş olay olmuştu. İşte, bu yoğun atmosferde George Giffe Jr. adındaki çılgın bir adam Nashville, Tennessee'den Bahama Adalarına gitmeyi planlayan bir uçağı kaçırmıştı.

Olay sona erdiğinde Giffe, iki rehineyi -eski eşini, pilotu- ve kendini öldürmüştü.

Bu kez, rehine olayından uçağı kaçıran değil, doğrudan FBI sorumlu tutulmuştu. Rehinelerden ikisi Giffe'yi, yakıt ihtiyacı nedeniyle, uçağı Jacksonville'deki piste indirmek için ikna etti. Asıl sorun, ajanların sabırsızlanıp uçağın motoruna ateş etmesi ve bu hamlenin de Giffe'yi, en kötü senaryo için harekete geçirmesiydi.

FBI'a çok büyük bir suç yüklenmişti. Pilotun eşi ve Giffe'nin kızı, ihmal sonucu ölüme sebebiyet vermekten FBI'ı suçladı ve onlara karşı dava açtı. Mahkeme ise, dosyayı kabul etti.

1975 yılında, ABD Temyiz Mahkemeleri, 'Downs' davasında, rehineleri korumanın daha iyi bir yolunun olduğuna karar vererek FBI'ın, iki rehine güvenli bir şekilde uçaktan inmişken ve bekleme süreci iyi giderken, bunu sekteye uğratarak üç kişinin ölümüne sebebiyet verdiği sonucuna vardı. Ayrıca aynı mahkeme, taktiksel

müdahale başlamadan önce, sağduyulu bir şekilde arabuluculuk yapılması gerektiği sonucuna ulaştı.

'Downs' uçak kaçırma olayı, kriz durumunda nelerin yapılmaması gerektiğini anlatan örnek bir olaya dönüştü. Günümüzde kullanılan rehine arabuluculuk teorileri, eğitimi ve yöntemleri için de ilham kaynağı oldu.

Giffe trajedisinden kısa bir süre sonra, New York Şehir Merkezi Polis Departmanı (NYPD), kriz durumlarında süreci planlayacak ve yönetecek uzman ekibi kuran ülkedeki ilk polis gücü oldu. FBI ve diğerleri de arkasından geldi.

Böylece arabuluculuk için yeni bir dönem başladı.

KALBE KARŞI ZİHİN

1980'lerin başında, farklı disiplinlerden akademisyenler bir araya gelip heyecan verici yeni kavramlar bulmaya başlayınca Cambridge, Massachusetts, arabuluculuk dünyasının merkezi hâline geldi. Arabuluculuğun teorisini, eğitimini ve pratiğini geliştirmek için, 1979 yılında Harvard Arabuluculuk Projesi'nin başlatılması bu konuda önemli bir atılmadı. Böylece insanlar arabuluculuk yöntemlerini, barış anlaşmalarından şirket birleşmelerine kadar geniş bir yelpazede etkili bir şekilde kullanabileceklerdi.

İki yıl sonra projenin kurucuları Roger Fisher ve William Ury, *Evet: Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak*[1] adlı çığır açıcı eseri ortaya koyduğunda arabulucuk alanında çalışanların fikirlerini kökünden değiştirdiler.

Fisher ve Ury'nin yaklaşımı, başlıkta yazdığı gibi 'evet' dedirtmek için tarafların karşılıklı fayda sağladığı bir anlaşmaya dayalı problem çözmeyi sistemli hâle getirme üzerine kuruluydu. Temel varsayımları, duygusal beynin (hayvansı, güvenilmez ve mantıksız yanları olan), daha mantıklı ve problem çözücü bir zihinle alt edilebileceğiydi.

Dört ilkeye dayalı olarak geliştirdikleri sistemin takibi kolaydı ve sürükleyiciydi. Birinci kural, problemden insanı (duyguyu) ayırmak;

.

Ikincisi, karşıdakinin ne istediğine değil, neden istediğine odaklanarak aslında ne istediğini anlayabilmek; üçüncüsü, kazan-kazan seçeneği yaratmak için işbirliği hâlinde çalışmak; dördüncüsü, olası çözümlere geçebilmek için karşılıklı olarak mutabık kalınan standartlar belirlemek.

Bu yöntem, son zamanların en gelişmiş oyun teorisiyle hukukun olabilecek en parlak ve akıllıca senteziydi. Bu kitaptan yıllar sonra, herkes FBI ve NYPD de dâhil olmak üzere, pazarlık görüşmelerinde problem çözücü yaklaşıma odaklandı. Bu, eserin hâlâ güncelliğini koruduğu anlamına geliyordu.

O sırada ABD'nin ortasında, Chicago Üniversitesi'nde görev yapan iki profesör, ekonomiden arabuluculuğa kadar uzanan birçok konuda farklı bakış açılarına sahiptiler.

Bu kişiler, Ekonomist Amos Tversky ile Psikolog Daniel Kahneman'dan başkaları değildiler. Bu iki kişi, davranışsal iktisatı başlattılar. Hatta Kahneman, insanın çok irrasyonel bir mahluk olduğunu göstererek Nobel Ödülü'nü kazandı.

Yaptıkları çalışmalarda hissetmenin, düşünmenin bir biçimi olduğunu keşfettiler.

Görmüş olduğunuz gibi 1980'lerde, Harvard gibi işletme okulları, pazarlık konusunu öğretmeye başladığında süreci doğrudan ekonomik analiz olarak ele alıyorlardı. O dönem dünyanın en iyi ekonomisderi hepimizin 'rasyonel varlıklar' olduğunu açıklıyordu. Bu yüzden de arabuluculuk derslerinde karşı tarafın mantıklı ve bencilce davranarak kendini koruması beklenirdi. Amaç, bireyin kendi değerini artırmak için çeşitli senaryolara nasıl yanıt vereceğini bulmaktı.

Bu düşünce tarzı, yıllarını psikolojiye veren Kahneman'a ters geldi. Ve düşüncelerini şu şekilde ifade etti; "İnsanların tamamen rasyonel ya da bencil olmadıkları açıktır. Tercihleri de sabit değildir."

Kahneman, Tversky ile birlikte yaptığı yıllar süren çalışmaların sonucunda, insanların *Bilişsel Önyargılara* sahip olduklarını kanıtladı. Bu önyargılar da dünyayı algılama şeklimizi değiştiren, beynin bilinçdışı süreçlerinden oluşuyordu.

Çerçeveleme Etkisi, insanların bakış açısına bağlı olarak aynı tercihlere, farklı şekillerde nasıl tepkiler verdiklerini açıklar. (Örneğin; insanlar yüksek olasılıkla kesinlik arasında bir değer belirlerken %90 ile %100 arasındaki orana -her iki değerin arasındaki fark 10 puan değerinde olmasına rağmen- %45 ile %55'e göre daha fazla anlam yükleyebiliyorlar.) *Beklenti Teorisi* ise belirsiz kayıplar karşısında, nedensiz riskleri neden aldığımızı açıklar. Tüm bunların içerisinde en ünlüsü, *Kayıptan Kaçınma* teorisidir. İnsanların kazanç getiren bir eylemde bulunmak yerine, kayıptan kaçınmaya nasıl daha yatkın olduklarını açıklar.

Kahneman daha sonra 2011 'de, *Hızlı ve Yavaş Düşünme3* adlı çok satan eserinde, insanın iki tür düşünme sistemi olduğunu yazdı: Birinci sistemde, hayvani aklımız içgüdüsel ve duygusaldır. İkinci sistemde ise; yavaş, tedbirli ve mantıklı davranırız. Birinci sistem çok daha etkilidir. Aslında rasyonel düşüncelerimize yol gösteren ve hayata geçiren de odur.

Birinci sistemdeki içsel inançlar, duygular ve izlenimler; ikinci sistemin inanç ve bilinçli tercihlerinin temel kaynağını oluşturur. Bunlar nehri besleyen derelerdir. Örneğin; bir öneri ya da soru karşısında duygusal tepkiler veririz (birinci sistem). Daha sonra birinci sistemin bu tepkisi, ikinci sistemin yanıtına dönüşür.

Bu modelin çalışma şekli şudur: Soruları sorma biçiminizle, karşınızdakinin birinci sistemindeki duygularını nasıl etkileyeceğinizi bilirseniz, onun ikinci sisteminin mantığını ve yanıtlarını yönlendirebilirsiniz. Harvard'daki Andy ile de yaşananlar tam olarak böyleydi. "Bunu yapmamı nasıl beklersin?" sorusuyla, onun birinci sistemindeki duygusal aklını etkileyerek teklifinin yeterince iyi olmadığına onu ikna etmiş oldum. Böylece onun ikinci sistemi, durumu mantıklı bir hâle getirdi ve teklifini yükseltmek ona akıllıca gelmeye başladı. Önce birinci sistemini etkileyerek duygusal zihnini, teklifinin yeterince iyi olmadığını kabullenmeye ittim. Sonra ise, onun ikinci sistemi, durumu gerçekçi bir hâle getirerek bana daha iyi bir teklif vermesini sağladı.

Kahneman'ın düşüncesini dikkate aldığımızda, yalnızca ikinci sistemin kavramlarını kullanmak yani birinci sistemin duygusal

yönünü okumadan, anlamadan ve manipüle etmeden arabuluculuk yapmak; yumurtanın nasıl kırılacağını bilmeden, omlet yapmaya çalışmak gibi olacaktır.

FBI DUYGUSAL DAVRANIYOR

1980 ve 1990'lar boyunca, yeni rehine arabuluculuk grubu büyüdü ve problem çözme konusunda deneyim kazandı; tüm bunlar olurken, bizim kullandığımız sistemin önemli bir özellikten yoksun olduğu da açığa çıktı.

O zamanlar *Evet: Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak* kitabını elimizden düşürmezdik. Arabulucu, danışman ve öğretmen olarak yılların getirdiği deneyime dayanarak kitapta hâlâ güncelliğini koruyan güçlü pazarlık stratejileri olduğunu söyleyebilirim. Bu kitap, işbirliği içinde kalıp problem çözmeyle ilgili can alıcı fikirler ortaya atmış, BATNA (pazarlık konusu anlaşmanın en iyi alternatifi) yöntemini kullanarak arabuluculuk görüşmelerine başlamak gibi kesinlikle gerekli yenilikler getirmişti.

Bu dâhiceydi.

1992 yılında, Idaho'da Randy Weaver'a ait olan Ruby Ridge Çiftliği ve David Koresch'in önderliğini yaptığı Branch Davidian Tarikatı'na ait olan Teksas Waco'daki çiftlik kuşatmalarının ölümcül bir şekilde son bulmasından sonra, artık rehine görüşmelerinde akılcı bir yol izlenerek problem çözülmesi gerektiği konusunda herkes hemfikirdi.

Acaba kendinin mesih olduğunu düşünen biriyle karşılıklı fayda sağlayan bir kazan-kazan çözümü planlamaya çalıştınız mı?

Bir diğer taraftan ise, *Evet: Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak* eserinin adam kaçıranlarda pek işe yaramadığı günden güne anlaşılmaya başlandı. Pek çok ajan, kitabın altını çizerek okusa da rehine arabulucuları olarak bizlerin anlaşma yöntemlerini geliştirmiyordu.

Kitabın bahsettiği parlak teoriyle, her gün yaşadığımız deneyimler arasında büyük bir fark vardı. Bu çok satan iş kitabını

herkes okumuştu ve şimdiye kadar yazılmış en iyi arabuluculuk kitaplarından biri olarak görülüyordu. Peki, tüm bunlara rağmen, neden orada yazan çözümleri başarıyla uygulayabilen bu kadar az kişi vardı?

Yoksa biz moron muyduk?

Ruby Ridge ve Waco olaylarından sonra pek çok kişi kendine bu soruyu sorar olmuştu. ABD baş savcısı Philip B. Heymann bizim rehine görüşmeleri yöntemlerimizin neden bu kadar kötü olduğunu öğrenmek istedi. Ekim 1993'te Heymann, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement*[4] başlıklı bir rapor yayınladı. Bu raporda, karmaşık rehine olaylarında federal yasaların yetersiz kaldığını belirten uzman görüşüne özet olarak yer verilmişti.

Sonuç olarak, 1994 yılında, FBI direktörü Louis Freeh, Kriz Görüşmeleri, Kriz Yönetimi, Davranışçı Bilimler ve Rehine Kurtarma birimlerini birleştirerek 'Kritik Durumda Yanıt Grubu' adı altında kriz görüşmelerini yeniden şekillendirecek bir bölüm kurdu.

Tek sorun, hangi yöntemlerin kullanılacağıydı.

Aynı dönemde Kaliforniya, Oakland'da, FBI tarihinin en donanımlı iki arabulucusu olan meslektaşım Fred Lanceley ve eski patronum Gary Noesner, otuz beş deneyimli görevliye verdikleri rehine görüşmeleri dersinde basit bir soru soruyordu: Kaçı klasik pazarlık durumunda en iyi yöntem olarak problem çözmeyi kullanmıştı?

Bu soru karşısında tek bir el bile kalkmadı.

Ardından tamamlayıcı niteliğindeki ikinci soru geldi: Kaç öğrenci, olay sırasında rehinecinin duygusal krizde olduğu ve net bir talebinin olmadığı hareketli ve karmaşık bir atmosferde bulunmuştu?

Bu sefer tüm eller havaya kalktı.

Durum gayet açıktı. Polislerin uğraşmak durumunda kaldığı çoğu arabuluculuk olayında mantıklı bir iletişim yerine, duygusal çıkışlar ağır basıyorsa o zaman arabuluculuk becerilerimizi hayvani, duygusal ve akıldışı olana doğru yönlendirmemiz gerekirdi.

O andan itibaren üzerinde duracağımız nokta, karşılıklı pazarlık ve problem çözme değil, kriz ânında gerekecek psikolojik becerilerin

geliştirilmesi olmalıydı. Bundan sonra etkili arabuluculuğun merkezinde, çözülecek sorunların yerine, duygular ve duygusal zekâ olmalıydı.

İnsanları yatıştırmada, onlarla yakınlık kurmada, güvenlerini kazanmada, ihtiyaçlarını ifade etmelerinde basitçe kullanılan psikolojik taktik ve stratejiler, karşıdaki insanı, onunla empati kurduğumuza ikna etmek için de gerekliydi. Bizim, öğrenmesi, öğretilmesi ve uygulaması kolay bir yönteme ihtiyacımız vardı.

Sonuç olarak, karşımızda polisler ve ajanlar vardı ve onların da akademisyen ya da terapist olmak gibi bir niyetleri yoktu. Tek ilgilendikleri, rehin alan kişinin -kim olduğundan ve ne istediğinden bağımsız- tutumunda değişikliğe yol açacak şekilde olayı yöneterek rehinelerin güvenli bir şekilde kurtulmasıydı.

İlk yıllarda FBI, danışmanlık mesleğiyle geliştirilen eski ve yeni terapi yöntemlerini denemişti. Bu yöntemlerle, insanların yaşadıklarına ve hissettiklerine anlayışla yaklaşılarak onlarla pozitif ilişki kurulması amaçlanıyordu.

Terapiler, insanların anlaşılmaya ve kabul edilmeye ihtiyaçları olduğu, evrensel olarak uygulanabilir olan bir önkabulle başlıyordu. Dinlemek, en ucuz ve en etkili sonuçları veren yöntemdir; arabulucu karşısındakini dikkatlice dinleyerek ve empati göstererek onu daha iyi anlamak istediğini göstermiş olur.

Psikoterapi araştırmaları gösteriyor ki bireyler dikkatli bir şekilde dinlenildiğini gördüklerinde, kendilerini daha fazla dinleyerek düşünce ve duygularını daha açık ifade etmektedir. Ek olarak, bireyler daha savunmasız ve daha onaylayıcı hâle gelerek başkalarının fikirlerini dinlemek için hevesli olurlar. Böylece mantıklı bir şekilde 'evet deme' noktasına daha rahat ulaşırlar.

Bu kitabın merkezi kavramı *Taktiksel Empati* olacak. Bu, dinlemeyi bir dövüş sanatı gibi görür; duygusal zekâyı ve etki altındaki davranışları dengeleyerek karşıdaki kişinin zihnine erişir. Genel olarak ise dinlemek; pasif bir eylem değildir hatta yapabileceğiniz en aktif şeydir.

Kendi yöntemlerimizi geliştirmeye başlayınca arabuluculuk dünyası iki akıma bölündü. Arabuluculukta, ülkenin en iyi

okulunda öğretildiği gibi geleneksel akılcı problem çözme yolu izlenirken, sözüm ona biz kalın kafalılar, FBI'da, ajanlarımıza doğruluğu henüz kanıtlanmamış psikoloji, danışmanlık ve kriz müdahalesine dayalı yöntemleri öğretmeye başlamıştık. Ivy League matematik ve ekonomi öğretirken, biz empatinin uzmanları hâline gelmiştik.

İşte, bu işe yaradı.

HAYAT GÖRÜŞMELERDEN İBARETTİR

FBI arabulucularının, dünyanın en zorlu kötü adamlarını, rehineleri bırakmaya nasıl ikna ettiklerini merak ediyor olabilirsiniz. Öte yandan, "Hayatımda rehine arabuluculuğu ne işime yarayacak?" sorusu da aklınızdan geçiyor olabilir. Neyse ki çok az insan, sevdiklerini kaçıran İslamcı teröristlerle anlaşma yapmaya zorlanıyor.

Bir sırrı paylaşmama izin verin: Hayat anlaşmalar üzerine kuruludur; hayat, müzakeredir.

İşyeri ve evdeki etkileşimlerimizin büyük bir kısmı, sadece bir tane basit ve hayvani bir taleple açıklanabilir: İstemek.

Elbette ki bu kitaba uygun olan istek, "Rehineleri serbest bırakmanızı istiyorum." cümlesidir.

Ama aynı zamanda, "1 milyon dolarlık anlaşmayı kabul etmenizi istiyorum." "Bu araba için 20.000 dolar ödemek istiyorum." "Bana %10'luk zam yapmanızı istiyorum." "Akşam 9:00da yatmanı istiyorum." cümleleri de istek belirtir.

Görüşmelerde iki temel amaç görülür: Biri, bilgi toplama; diğeri de davranışı etkilemedir. Herhangi bir etkileşimde taraflar birbirinden bir şeyler isterler. Kariyeriniz, maddi durumunuz, nasıl tanındığınız, aşk hayatınız hatta çocuklarınızın kaderi bile bir yere kadar sizin müzakere yapabilme becerinize bağlıdır.

Görüşme yapmak burada göreceğiniz gibi, sonuçları olan iletişimden başka bir şey değildir. Hayattan istediklerinizi almak, aslında diğer insanlardan istediğinizi almakla ilgilidir. Tüm

ilişkilerde iki taraf arasında çatışma olması kaçınılmazdır. Zarar görmeden istediğinizi almak için bu çatışmayla nasıl baş etmeniz gerektiğini bilmek sizin için yararlı olacaktır.

Bu kitapta, yirmi yılı geçen FBI kariyerim boyunca sahada kullandığım ilke ve uygulamaların, hemen hemen her görüşmede karşınızdakini silahsızlandırıp hedefinden saptırmanıza yarayacak heyecan verici yeni bir yönteme dönüşmesini ele alacağım. Bunu, ilişkiye zarar vermeden yapmayı öğreteceğim.

Sayısız rehinenin güvenli bir şekilde bırakılmasını nasıl sağladığımızı öğreneceksiniz. Aynı zamanda daha düşük fiyatlı bir araba, daha büyük bir zam ve çocuğunuzla daha uygun bir yatma saati konusunda anlaşmak için insan psikolojisini nasıl kullanabileceğinizi öğreneceksiniz. Bu kitabın yardımıyla hayatınızı ve kariyerinizi etkileyen konuşmaların kontrolünü elinize alabileceksiniz.

Günlük hayattaki anlaşmalarda başarılı olmanın ilk adımı iletişim kurmaktan kaçınmamaktır. Bunu sevmek zorunda değilsiniz ama dünyanın nasıl işlediğini bilmeniz gerekiyor. Pazarlık yapmak, birinin gözünü korkutup o kişiyi sindirmek demek değildir; sadece toplumun yapısında olan duygusal oyunu oynamak anlamına gelir. Bu dünyada neyi isterseniz onu alırsınız, sadece doğru bir şekilde istemeyi bilmeniz gerekir. Bu yüzden, doğru olduğunu düşündüğünüz her şeyi isteme hakkınız vardır.

Bu kitap, pazarlığın önemini size kabul ettirerek psikolojik farkındalıkla, istediğinizi nasıl alabileceğinizi öğretecek. Birileriyle herhangi bir şekilde etkileşime girdiğinizde karşınızdakiyle daha iyi iletişim kurup onu etkilemek için duygularınızı ve sezgilerinizi nasıl kullanmanız gerektiğini öğreneceksiniz.

Etkili anlaşma yollarına hayatın her alanında ihtiyaç duyulur. Örneğin; bu yöntemleri karşıdakinin nasıl biri olduğunu anlamak ve onun üzerinde iyi bir izlenim bırakarak istediğinizi almak için kullanabilirsiniz.

Fakat aklınızda olsun, bu kitap, popüler psikoloji kitaplarından biri değildir; 24 yıllık FBI kariyerimle beraber en iyi işletme okullarında ve şirketlerde geçen, 10 yıllık hocalık ve danışmanlık

deneyimlerimi toplayarak önde gelen psikolojik teorilerle harmanladığım, derin ve üzerine düşünerek yazılmış bir eserdir.

Tek bir nedenden dolayı işe yarıyor: Gerçek dünyanın içinde ve onun için hazırlandı. Bir sınıfta ya da amfide hazırlanmadı. Neredeyse kusursuzluğu yakalayana kadar yılların deneyimiyle geliştirilerek yazıldı.

Unutmayın ki rehine arabulucusu benzersiz bir role sahiptir çünkü o, kazanmak zorundadır. Banka soyguncusuna dönüp; "Tamam, dört rehine aldın. Gel ikisini ver de anlaşalım." deme ihtimali var mıdır?

Tabii ki hayır! Başarılı bir arabulucunun istediği, her şey karşılığında bir şey vermeden alabilmesidir. Bunların sonucunda da muhatabına onunla arasının çok iyi olduğunu düşündürebilmesi lazım. Yaptığı iş çok yüksek bir duygusal zekâ gerektiriyor. İşte, burada öğreneceğiniz yöntemler bunlardır.

KİTAP

Müteahhidin bir evi kurması gibi, bu kitap da baştan aşağı inşa edildi. Önce temeli atıldı, ardından dayanıklı duvarlar geldi ve sağlam bir çatıdan sonra hoş bir iç dekora geçildi.

Her bölüm bir öncekinin devamı şeklindedir. Önce, *Aktif Dinleme* yönteminin teknikleri üzerinde duracağız. Daha sonra belirli yöntem ve anlatım tarzları gelecek. Nihai eylem olan pazarlık sırasında nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması gerektiğini anlatacağız. Son olarak da arabuluculukta başarıyı getirecek özel adımı nasıl keşfedeceğinizi göstereceğiz.

İkinci bölümde acemi arabulucuları yanlış yönlendiren varsayımlardan kaçınarak yerine, Aynalama Yöntemi, Sessizler ve FM-DJ gece sesi gibi *Aktif Dinleme* yöntemlerini koymayı öğreneceksiniz. İşi ağırdan alarak muhatabınızın size açılacak kadar güvende hissetmesi için ne yapmanız gerektiğini göreceksiniz. İsteklerle ihtiyaçları ayırmayı ve karşı tarafın söylemesi gerekene ayrıca odaklanmayı göstereceğiz.

3. Bölüm'de *Taktiksel Empati* işlenecek. Muhatabınızın bakış açısını tanıyarak aynı bakış açısını onda kullanma anlamına gelen *Etiketleme* denen yolla güvenini nasıl kazanacağınızı öğreneceksiniz. Ayrıca negatif dinamikleri açık hâle getirerek nasıl etkisizleştireceğinizi de göreceksiniz. Son olarak muhatabınızın sizle ilgili şikâyetlerini yüksek sesle ondan önce *Kontrollü Suçlama* yardımıyla dile getirerek onu nasıl savunmasız hâle getireceğinizi açıklayacağım.

Dördüncü bölümde, muhatabınızın tamamen pozitif bir havaya girmesini sağlayacak olan kendisinin anlaşılmış olduğu hissine kapılmasına yarayan yollar üzerinde duracağım. Görüşmenizin başından sonuna kadar evet' yerine 'dediğin doğru' demeye çalışmanız gerekir. Muhatabınızın dünya görüşünün ne olduğunu anlayıp söze dökerek özet ve yorumlarla duygusal onay almak için çabalamanız lazım.

Beşinci bölümde evet dedirtme'nin öteki yüzüne eğileceğiz. Hayır noktasına gelmenin önemini, arabuluculuğun bir 'hayır' ile başladığını hatırlatarak göstereceğiz. Aynı zamanda egonuzu bir kenara koyarak karşınızdakinin dünyasına girip nasıl arabuluculuk yapacağınızı keşfedeceksiniz. Zaten karşıdakinin uygulayacağı bir anlaşma sağlamanın tek yolu da bu. Sonunda karşınızdakine seçme şansı sunarak sürece dâhil etmeyi ve bir daha gözardı edilmemenizi sağlayacak bir e-posta yöntemi öğreneceksiniz.

Altıncı bölümde ise gerçeklik algısıyla oynamayı keşfedeceksiniz. Karşınızdakine fark ettirmeden, sizin belirlediğiniz sınırlar dâhilinde tartışmanızı sağlayacak bir dizi yöntem açıklayacağım. Acil durum yaratmak için verilen süreyi nasıl kullanacağınızı, muhatabınızı harekete geçirmek için doğruluk fikrini nasıl empoze edeceğinizi ve karşıdakinin duygularına seslenerek sizin teklifinizi reddetmenin kayıp olacağını nasıl düşündüreceğinizi öğreteceğim.

Yedinci bölüm ise Harvard'da kullandığım inanılmaz derecede güçlü bir araç olan "Nasıl?" ve "Ne?" soru kelimeleriyle başlayan *Yönlendirici Sorulara* ayrılmıştır. Bu sorular "Evet!" ve "Hayır!" yanıtlarını baştan eleyerek karşınızdakini sizin sorunlarınıza çözüm bulmak için düşünmeye iter.

Sekizinci bölümde ise, uygulama aşamasında *Yönlendirici Soruları* kullanarak nasıl başarısızlıktan korunacağınızı göstereceğim. Her zaman söylediğim gibi 'nasılsız ve 'evet siz bir işe yaramaz. Sözsüz iletişimin ne kadar önemli olduğunu keşfedeceksiniz. Size, kibarca "Hayır." diyebilmeniz için "Nasıl?" sorusunu kullanacağınızı öğreteceğim. Karşınızdakinin kendi aleyhlerine nasıl anlaşmaya varacaklarını öğreteceğim. Anlaşmaya yanaşmayıp süreci sekteye uğratanları da ikna etmenin yolunu tarif edeceğim.

Belli bir noktada her pazarlık çıkmaza girer ve eski usule dönülür. Dokuzuncu bölümde nasıl hazırlanmaktan tutun da saldırgan bir muhatabı atlatıp karşı atağa geçmeye kadar etkili bir pazarlığın her adımı işlenecektir. FBFın teklif vermek için kullandığı en etkili sürece sahip Ackerman sistemini öğreneceksiniz.

Son olarak onuncu bölümde, en çok işe yarayan arabuluculuk yönteminin nasıl kullanılacağından bahsedeceğim. Her arabuluculukta keşfedilmeyi bekleyen üç ya da beş ipucu vardır. Bu ipuçlarını bulmanız, oyunun tüm kurallarını değiştirecektir. Bundan dolayı da şirketime Siyah Kuğu Grubu* adını verdim. Siyah Kuğu'nun saklı yuvasını ele veren ipuçlarını tespit etmeyi ve işe koştuğunuz Siyah Kuğuların, muhatabınız karşısında üstünlük kurarak harika anlaşmalar çıkarmasını sağlayacak basit araçları bu bölümde bulacaksınız.

Her bölümde, neyin işe yarayıp neyin yaramadığını söyleyen bir yorumla birlikte, birer rehine görüşmesi anlatılacak. Teori ve yöntemlerle ilgili açıklamalarımdan sonra, benim ya da bir başkasının maaşla ilgili toplantı yaparken, araba satın alırken ya da evdeki sinir bozucu sorunlarla uğraşırken kullandığım gerçek hayattan örnekler okuyacaksınız.

Elinizdeki kitabı bitirdiğinizde burada geçen önemli yöntemleri, kariyerinizi ve hayatınızı daha iyi duruma getirmek için uygularsanız amacıma ulaşmış olacağım. Eminim ki bunu yapacaksınız. Sadece, başarılı bir şekilde pazarlık yapabilmek için hazırlık yapmanın gerekli olduğunu unutmamanız gerekir. Kitabın ekine, tüm öğrencilerimle ve müşterilerimle kullandığım *Tek Sayfalık Arabuluculuk* adındaki metni koyma nedenim budur. Ne tür anlaşma

yaparsanız yapın -bu belgenin neredeyse tüm taktik ve stratejileri içermesinden dolayı - her türden anlaşmaya uyarlanabildiğin! göreceksiniz.

Benim için en önemlisi pazarlık etmenin ne kadar gerekli ve güzel olduğunu görebilmeniz. Pazarlığın kendisinin dönüştürücü yönünü kucaklarsak, istediğimizi nasıl alabileceğimizi ve başkalarına nasıl daha iyi bir yer sunabileceğimizi görürüz.

Pazarlık, işbirliğinin can damarıdır; çatışmayı tüm taraflar için anlamlı ve verimli hâle getiren bu süreçtir. Benimkini değiştirdiği gibi sizin hayatınızı da değiştirebilir.

Her zaman kendimi sıradan bir adam olarak görmüşümdür. Çalışkan ve öğrenme isteğiyle dolu olsam da özel bir becerim yoktu; hayatın ise her zaman ilginç olasılıklar sunduğunu hissetmişimdir. Çok daha gençken, bu olasılıkları nasıl kullanacağımı bilemezdim.

Fakat edindiğim becerilerle, kendimi sıradışı şeyler yaparken buldum. Benim eğittiğim kişilerin de başkalarının hayatlarını nasıl değiştirdiğine tanık oldum. Son otuz yıldan fazladır öğrendiklerimi uyguladığımda şunu biliyorum ki hayatımın gidiş yönünü değiştirme ve başkalarına da bunu yapmaları için yardım etme iradesine sahibim. Otuz yıl önce bunun yapılabileceğini hissettiğimde, nasıl yapılacağını bilmiyordum.

Bugünse artık biliyorum. İşte burada, buyurun.

———— İKİNCİ BÖLÜM ————

AYNALAMA YÖNTEMİ

30 EYLÜL 1993

Saat 8:30 civarı, hareketli bir sonbahar sabahıydı. Maskeli iki banka soyguncusu, Yedinci Cadde'de bulunan Chase Manhattan Bankası ve Brooklyn'deki Carroll Caddesi'ne girince kırmızı alarma geçildi. İçeride iki gişe görevlisi kadın ve bir güvenlik görevlisi erkek vardı. Soyguncular, altmış yaşında, silahı olmayan güvenlik görevlisinin kafatasına tabanca kabzasıyla vurduktan sonra, yığılmış bedenini sürükleyerek tuvalete götürdüler ve içeri kilitlediler. Daha sonra aynı şeyi gişe görevlisine de yaptılar.

Soyguncular dan biri, gişe görevlilerinden diğerine dönerek namluyu onun ağzına dayadı ve tetiği çekti. Boş hazneden 'klik' sesi geldi.

"Bir dahaki sefere dolu olacak. Şimdi, kasayı hemen aç." dedi hırsız.

Rehinelerin olduğu banka soygunlarının hep filmlerde olduğunu düşünürüz. Fakat ülkenin başka yerlerine göre en fazla rehine pazarlığının yapıldığı görev yerlerinden biri olan New York'ta, böyle bir olay gerçekleşeli neredeyse yirmi yıl oluyor.

Ve bu, benim henüz acemi olduğum ilk işimdi.

Bir buçuk yıldır rehine pazarlığıyla ilgili eğitimler vermeme rağmen, yeni becerilerimi kullanma fırsatım pek olmamıştı. Benim için 1993 yılı şimdiden çok yoğun bir yıl olmuştu. Hollanda'ya, Lincoln Tünelleri'ne, BM'ye ve New York'ta FBI'ın evi sayılan 26 Federal Plaza'ya düzenlenecek bombalı saldırıyı önleyen FBI'ın Ortak Terörizm Görev Gücü (Joint Terrorism Task Force) olarak çalışan ekibindeydim. Teröristleri, bombaları korunaklı evlerde

hazırlarken yakaladık. Suçluların, ortaya çıkardığımız komplonun akıl hocalığını yapmaktan suçlu bulunacak olan 'Kör Şeyh'e uzanan Mısırlı bir hücreyle bağlantısı olduğunu saptadık.

Terörist komployu ortaya çıkarmanın yanında, banka soygunuyla uğraşmak size daha küçük bir iş gibi görünebilir. Fakat ben, bir süredir arabuluculuğun hayatımın tutkusu olacağını görmeye başlamıştım. Yeni becerilerimi denemeye pek hevesliydim, ayrıca bu olay da önemsiz değildi.

Telefon geldiğinde ortağım Charlie Beaudoin'la görev yerine derhal intikal ettik. NYPD, FBI ve SWAT (Özel Silahlar ve Taktikler Birimi) tümü hazır kıta olarak oradaydı. Görünen o ki bir çift soyguncu için devletin tüm kolluk kuvvetleri fiziken ve zihin gücüyle harekete geçmişti.

New York polisi, sokağın karşısındaki başka bir bankanın içine ve mavi-beyaz kamyonlarla, ekip arabalarının arkasına konumlanmıştı. SWAT timi, yakınlardaki yüksek binaların çatılarından silahlarını bankanın ön ve arka kapılarına doğrultarak nişan alıyordu.

ÖNYARGILAR YOLDA BIRAKIRKEN VARSAYIMLAR YOL GÖSTERİR

İyi arabulucular olası sürprizlere karşı hazır olmaları gerektiğini bilir. Çok iyi arabulucularsa orada olduğu bilinen sürprizleri açığa çıkarmak için yeteneklerini kullanır.

Deneyimlerine dayanarak aynı anda -o anki durum, karşı tarafın istekleri ve çeşitli değişkenlerle ilgili- pek çok varsayımı düşünmeleri gerektiğini bilirler. O an alarm durumunda olup gelen tüm bilgileri sınayarak yanlış bir varsayımı, doğru olandan ayırmaları gerekir.

Arabuluculuk sırasında her yeni psikolojik detay ve ek bilgi, sizi bir adım öne çıkarır ve belli bir varsayımı güçlendirerek diğerlerini eler. Bu süreçte, keşif mantığıyla yer almalısınız. Öncelikli amacınız mümkün olduğu kadar çok bilgi edinmektir. Gerçekten zeki

insanların arabulucu olmakta zorlanmasının nedenlerinden biri de budur; kendilerini, keşfedecek yeni bir şey olmadığını düşünecek kadar zeki görürler.

İnsanlar çoğunlukla -bu daha kolay geldiği için- inandıkları şeye tutunmayı yeğler. Duyduklarına ya da önyargılarına dayanarak karşıdaki insanı daha görmeden onun hakkında yargıda bulunurlar. Hatta önyargılarının doğru olup olmadığını anlamak için bile kendi iradelerini kullanmaktan kaçınırlar. Ne yazık ki bu önyargılar, dünyayı algılama şeklimizi de bozuyor ve bu durumun değişmeyen bir hâl aldığını bize gösteriyor.

Çok iyi arabulucular geri kalan herkesin inandığı önyargıları sorgulayabilenlerdir. Böylece tüm olasılıklara kendilerini açık tutarak her duruma hazır olup gerektiğinde harekete geçebilirler.

1993 yılına tekrar geri dönersek, hiç iyi değildim.

Herkes krizin hızlı bir şekilde çözüleceğini düşünüyordu. Banka soyguncularının teslim olmaktan başka pek şansı yok diye düşünüyorduk. Aslında güne soyguncuların teslim olmak istediği fikriyle başlamıştık. Bir oyun döndüğünü yani elebaşlarının zaman kazanmak istediğini anlamamıştık. Adam, tüm gün diğer dört hırsızın onun üzerindeki etkisini sayıklayıp durdu. Henüz karşımdakinin, kişi zamirlerini neden bolca kullandığının anlamını bilmiyordum. Kendini daha önemsiz gösteriyorsa muhtemelen çok daha önemli biri olmalıdır veya tam tersi geçerlidir. Daha sonra soygunun içinde olan sadece bir hırsız daha bulacaktık. Aslında biz daha olay yerine varmadan kaçan şoförü de sayarsak soyguncular, toplam üç kişiydiler.

Elebaşları kendi karşı atağını yaparak bizi her tür yanlış bilgiyle dolduruyordu. Farklı ülkelerden ortakları olduğuna ve onların çok daha tehlikeli olduklarına inanmamızı istiyordu.

Geriye dönüp baktığımızda, adamın oyun planı gayet açık görünüyor. Dışarı çıkmak için bir şeyler ayarlayana kadar kafamızı karıştırarak bizi oyalamak istiyordu. Bize sürekli sorumluluğun onda olmadığını ve kararları başkasının aldığını söyleyip duruyordu. Bilgi istediğimizde biraz korkması ya da en azından tedirgin olması gerekirdi. Oysa o, bizimle gayet rahat ve güven dolu

bir ses tonuyla konuşuyordu. Bu hem benim için hem de arkadaşlarım için bir uyarıydı. Neyle uğraştığınızı öğrenene kadar, uğraştığınız şeyin ne olduğunu bilemiyorsunuz.

Haber sabah 8:30'da gelmiş olsa da olay yerine varıp iletişime geçmek 10:30'u bulmuştu. Olayın tereyağından kıl çeker gibi kolay hallolması bekleniyordu. Amirlerimiz, beş-on dakika içinde kötü adamların teslim olacağını ve olayın çözüleceğini düşünüyorlardı. Olay uzayınca amirimiz, yanlış bir bilgiyi basınla paylaştığı için mahcup olacaktı.

Olay yerine soyguncuların teslim olacakları beklentisiyle gittik. Fakat olay yerine varır varmaz işler başka yöne saptı.

Doğru bildiğimizi sandığımız her şey yanlış çıktı.

ŞİZOFRENE DİKKAT

Arabuluculuk Operasyon Merkezi, Chase şubesinin olduğu dar sokağın hemen karşısındaydı. Rehinelerin olduğu yere çok yakındık ve bu bizim için bir dezavantajdı. Güvende hissetmek için daha uzakta olmamız gerekirken kriz noktasıyla aramızda 30 metreden az vardı. İşin sonunda en kötü senaryonun çıkması olasılığına karşı, insan araya biraz mesafe koymak istiyor.

Ortağımla olay yerine varır varmaz, bana telefonda arabuluculuk yapan polisin sorumluluğu verildi. Adı Joe'ydu. İşini iyi yapıyordu ama bu tür durumlarda tek başına çalışmamak gerekirdi. Her zaman takım hâlinde çalışılırdı. Bunun nedeni ne kadar çok dinleyen varsa, ek bilgi yakalama ihtimalinin o kadar artacağı düşüncesiydi. Bazı durumlarda dinleyen beş kişi olurdu. Gelen bilgi analiz edilir ve telefonda konuşan görevliye yol gösterilirdi. Bu olayda da öyle yaptık. Telefonda konuşan Joe'ydu. Bizden üç ya da dört kişi de dinlerken not tutup anlaşılmayan yerleri açıklığa kavuşturmaya çalışıyordu, içimizden biri, kötü adamın ruh hâlini yakalamaya çalışıyordu. Bir diğeri ise neyle karşılaşabileceğimizle ilgili ipuçlarının peşindeydi.

..

Öğrencilerim buna itiraz ederek, "Gerçekten mi? Birini dinlemek için bir takıma mı ihtiyaç var?" diye şaşırırlardı. Onlara, "FBI, bu sonuca vardığına göre önemli olmalı." derdim. Aslında, iyi bir şekilde dinlemek o kadar da kolay değil.

Çok kolay dikkatimiz dağılıyor; seçerek dinliyoruz, duymak istediklerimizi duyuyoruz ve gerçeğin kendisi yerine, söylenenlere kafamızdaki bilişsel önyargılara göre kulak veriyoruz. Bu henüz işin başı.

Pek çok kişi arabuluculuğa kafası o kadar dolu başlar ki karşısındakini dikkatli dinleyemez. Psikolojide en çok alıntılanan makalelerden birinde George A. Miller[1], herhangi bir anda, bilinçli bir şekilde, yalnızca yaklaşık yedi tür bilgiyi işleyebildiğimiz! belirtiyor. Başka bir deyişle söylemek gerekirse, çok kolay yoruluyoruz.

Arabuluculuğu fikirlerin çarpışması olarak görenler, zaten kafalarındaki iç seslerden dolayı yorgun düşüyorlar. Konuşmadıklarında düşünceleri kafalarında dönüp duruyor; konuştuklarında da bu düşüncelerini dile getiriyorlar. Genellikle masanın iki tarafındakiler de aynı şeyi yaptığı için bu duruma şizofrenik durum diyorum. Herkes sadece kafasındaki sesi dinlemiş oluyor ki bu da iyi bir şey değil. Çünkü o sırada beyni yedi-sekiz tane daha işle uğraşıyor oluyor. Konuşan sadece iki kişi gibi görünse de aslında, dört kişi aynı anda konuşuyor gibi bir durum oluşuyor.

Hem sizin hem de muhataplarınızın iç seslerini kısmanın tek bir yolu var: İki şizofreni de tek seferde tedavi etmek. Kendi söyleyeceklerinize odaklanmak yerine tüm dikkatinizi karşı tarafın dediklerine verin. Ancak bu şekilde gerçek bir aktif dinleme ortamı oluşur. Ayrıca, diğer bölümlerde öğreneceğiniz taktiklerin de yardımıyla muhatabınızı savunmasız hâle getirebilirsiniz. Bu şekilde, güvende hissetmelerini sağlamış olursunuz, böylece kafalarının içindeki ses de kısılmaya başlar.

Amaç, karşınızdakinin özellikle duygusal ve maddi ihtiyaçlarını belirleyerek rahat hissetmesini sağlamak ve istekleriyle ilgili onu bol bol konuşturmak olmalı. Onları konuşturursanız ihtiyaçlarını da daha iyi anlarsınız. isteklerden bahsetmek kolaydır. İsteklerimizden

konuşurken içimizdeki tutkuyu açığa çıkarırız. Pazarlığa başladığımızda, herhangi bir kontrol duygusu varsa o da kendini gösterir. İhtiyaçlar ise hayatta kalmaya, başka bir deyişle, harekete geçmemiz için gereken en minimum şeylere işaret eder. Bu da bizi kırılgan yapar. Ama ne istekler ne de ihtiyaçlar önce gelir. Başlangıç noktamız dinlemektir. Gerçek bir konuşma yapmak istiyorsak başkalarına kulak vermemiz, duygularını önemsememiz ve yeterli güven ortamını sağlayarak onları güzelce dinlememiz gerekir.

Telefondaki rehineciyle bunların hiçbirini sağlayamıyorduk. Tuhaf ve belirsiz davranmayı sürdürüyordu; adını vermiyordu ve sesini gizlemeye çalışıyordu. Joe'ya sürekli hoparlörü açtığını ve bankadaki herkesin onu dinlediğini söyleyip duruyordu. Sonra da birden Joe'yu beklemeye aldığını duyurup telefonu kapatıyordu. Sürekli bir kamyonet isteyip durdu. Böylece kamyoneti kendileri kullanacak ve rehinelerle birlikte civardaki polis merkezine teslim olacaklardı. Teslim olma lafı burada geçmişti. Ama bu teslim planı değil, daha çok bir kaçış planına benziyordu. Belli ki bu adamın kafasında, gözaltına alınmadan olay yerinden kaçmak gibi bir düşünce vardı. Ayarladıkları şoför kaçtığı için de bir araca ihtiyaçları vardı.

Bir süre sonra başka birkaç detay daha ortaya çıktı. Elebaşının yalan söylediği sadece biz değildik. Görünen o ki bu soyguncunun ortakları da bu sabah banka soyacaklarından habersizdi. Sonradan ortaya çıktı ki soyguncuların elebaşı, bankanın nakit kuryesiydi. Ortakları ise ATM'yi soyacaklarını sanıyordu, rehine almak üzere anlaşmamışlardı. Böylece bu adamın arkadaşlarının da bir tür rehine olduğunu öğrenmiş olduk. Kendilerini, beklemedikleri kötü bir durumda bulmuşlardı. Biz de rehineciler arasındaki bu 'iletişimsizliği' aralarını açmak ve olayı çözmek için kullandık.

AĞIRDAN ALMAK

Elebaşı, ortaklarıyla birlikte rehinelere iyi baktıklarına inanmamızı istiyordu. Ama aslında güvenlik görevlisi tablonun dışındaydı.

.

Ikinci gişe görevlisi de saklanmak için bodruma kaçmıştı. Joe, ne zaman rehinelerle konuşmak istese rehin alan kişi bin dereden su getirerek rehinelere iyi bakmak için ne kadar çok enerji ve zaman harcadıklarını uzun uzadıya anlatmaya girişiyordu. Adam Joe'yu beklemeye almak ya da telefonu kapatmak için bu bahaneyi sık sık kullanıyordu. "Kızların tuvalete gitmesi lazım." ya da "Ailelerini aramak istiyorlar." o da olmadı, "Kızlar bir şeyler yemek istiyorlar." diyordu.

Joe adamı sürekli konuşturarak bir yöntem uyguluyordu ama o sırada polis merkezlerinde kullanılan arabuluculuk yöntemleri elini kolunu bağlıyordu. Bu yöntemler daha çok karşı tarafı kafalamaya, baskı altına almaya ya da manipüle etmeye dayalı, kısmen pazarlama tekniklerinin bir türüydü. Ancak sorun şu ki biz çok aceleciydik ve hızlıca çözüme ulaşmak istiyorduk.

Fazla hızlı davranmak tüm arabulucuların yapmaya eğilimli olduğu bir hatadır. Çok aceleci olursak, insanlar onları dinlemediğimizi düşünebilir ve böylece sağladığımız güveni riske atabiliriz. Bir arabulucu için, zamanın yavaş akmasının en önemli unsurlardan biri olduğunu gösteren pek çok araştırma vardır. Süreci yavaşlattığınızda aynı zamanda rahatlatmış olursunuz. Her şey bir yana, birisi konuştuğu sürece ateş edemez.

Soyguncular yiyecek bir şeyler isteyince biz de ara verme fırsatı yakaladık. Joe ne yiyecekleriyle ilgili ve bizim bunu nasıl sağlayacağımızla ilgili bir süre onlarla konuştu. Bunun kendisi bile başlı başına bir pazarlık konusuydu. Tam her şeyi hazırlayıp adamın istediği şekilde, bir robot cihazıyla yiyecekleri yollayacaktık ki elebaşı, yüz seksen derece dönüş yaparak bundan vazgeçti. İçeride biraz yemek olduğunu söyledi. Bir başka deyişle duvar üstüne duvar örüyor, sis perdesi ise giderek kalınlaşıyordu. Rehin alan kişi, kendisini biraz ilerlemiş hissettiği an, telefonu kapatıyor ya da fikir değiştiriyordu.

Bu arada araştırmacılarımız boş durmayarak yakınlardaki tüm araçları kayıt altına aldı. Her aracın sahibiyle yüzyüze konuştular; biri hariç. Bu araç Chris Watts'a aittti. Elimizde olan tek ipucu buydu. Telefondaki konuşmalar bir öyle bir böyle devam ederken

biz de Chris Watts'ın adresine adamlarımızı yolladık. O adreste Chris Watts'ı tanıyan ve olay yerine gelip teşhis edecek birini buldular.

Hâlâ içeriyi göremiyorduk. Bu yüzden gelen kişinin, Watts'ı sesinden teşhis etmesi gerekecekti.

Şimdi, karşımızdakinin hakkında sandığından daha çok şey biliyorduk. Bu da bize kısa süreli bir avantaj sağlıyordu. Yapbozun tüm parçalarını bir araya getiriyorduk ama oyunun sonunu yine de göremiyorduk. İçeride tam olarak kimlerin olduğunu bilmiyorduk. Rehinelerin iyi olmasını sağlamaktan ve hem iyi hem de kötü adamların hepsini güvenli bir şekilde dışarıya çıkarmaktan da uzaktık.

SES

Beş saatin sonunda tıkanıp kalmıştık. Bu yüzden amirimiz görevi benim devralmamı istedi. Joe bıraktı ve ben devam ettim. Aslında şiddet içermeyen tek stratejik oyunumuz buydu.

Chris Watts olduğunu öğrendiğimiz adamın telefonu hemen kapattığını bildiğimizden onu konuşturacak bir yol bulmalıydım. Ben de FM-DJ gece sesime geçiş yaptım. Derinden, yumuşak, yavaş ve rahatlatıcı bir ses tonuyla konuşuyordum. Watts'ı bir an önce kimliğiyle yüzleştirmem talimatı verilmişti. Standart protokolün aksine Joe'nun yerine haber vermeden geçmiştim. NY-PD'li yüzbaşı silkelenmek için bu keskin adımı seçmişti ama bu adım geri de tepebilirdi. Karşılaşmayı daha sakin geçirmenin yolu, bu rahatlatıcı ses tonundan geçiyordu.

Chris Watts telefonda sesimi duyar duymaz; "Hey, Joe'ya noldu?" diye sorarak sözümü kesti.

"Joe gitti." dedim. "Ben Chris'im. Şu an konuştuğun benim."

Bunu bir sorunmuş gibi değil de alttan alan, alçak bir ses tonuyla söyledim. FM-DJ gece sesini en iyi tanımlayan şey, rahatlık ve mantığın sesi olmasıdır.

Bir arabuluculuk stratejisi ya da yaklaşımı söz konusu olduğunda insanlar tüm enerjilerini ne söyleyeceklerine ya da ne yapacaklarına harcama eğilimindedir. Ama düzenlemesi en kolay ve bir o kadar etkili olan şeyse o sırada nasıl hissettiğimizdir. Beyinlerimiz sadece başkalarının eylem ve kelimelerine değil, aynı zamanda onların duygularına, niyetlerine, davranışlarına ve duygularının sosyal anlamına da odaklanır. Biz ise, başkalarının zihnini daha çok bilinçdışı düzeyinde düşünmeyle değil, tam olarak ne hissettiğini anlayarak okuruz.

Bunu bir tür istemsiz nörolojik telepati gibi düşünebilirsiniz. Her dakika çevremize -oyun mu çatışma mı, gülme mi ağlama mı- neye hazırsak onunla ilgili mesaj yollarız.

Sıcaklık ve kabulleniş sinyali verdiğimizde konuşmalar da akmaya başlar. Bir odaya belli bir rahatlık ve coşkuyla girdiğimizde çevremizdeki insanların dikkatini çekeriz. Sokakta birine gülümsediğimizde, o da bize refleks olarak karşılık verecektir. Bu refleksi anlayıp hayata geçirmek, hemen hemen her arabuluculuk becerisini öğrenirken gerekecektir.

Bu yüzden herhangi bir sözlü iletişimde en güçlü aracınız sesinizdir. Sesinizi birinin beynine ulaşmak ve duygusal bir değişim yaratmak için kullanabilirsiniz. Örneklendirmek gerekirse, güvensizliği güvene dönüştürmek ve siniri rahatlatmaya çalışmak gibi. Sesinizi doğru yerde kullandığınızda değişim bir anda gerçekleşecektir.

Arabulucuların kullanması gereken üç temel ses tonu vardır. FM-DJ gece sesi, pozitif/oyuncu ses tonu ve direkt ya da iddialı dediğimiz ses tonu. İddialı ses tonunu şimdilik unutun. Çok nadir durumlar dışında, yol almaya çalışırken kendi yüzünüzü tokatlamaya benzer. Muhatabınıza üstünlük mesajı gönderdiğiniz için, kontrol edilme çabalarına tepkisi ya agresiflik ya da pasif-agresiflik olacaktır.

Çoğu zaman pozitif/oyuncu ses tonunu kullanmalısınız. Uyumlu ve iyi huylu bir insanın sesidir. Tutumunuz rahat ve motive edicidir. Burada işin püf noktası, konuşurken rahat olmanız ve

gülümsemenizdir. Telefonda gülümseyince bile karşınızdaki ses tonunuzdan bunu anlayacaktır.

Bu tür sesler kültürlerarası düzeyde etkilidir ve çeviride etkisi hiç kaybolmaz. Siyah Kuğu Grubu'ndaki hocalarımızdan biri, kız arkadaşıyla Türkiye'ye tatile gittiğinde, İstanbul'daki baharatçılar çarşısında, kız arkadaşının kendisinden çok daha iyi pazarlık yaptığını görünce biraz utanıp tokat yemiş gibi hissettiğini aktarmıştı. Ortadoğu'da pazar satıcıları için pazarlık yapmak bir sanat gibidir. Duygusal zekâları iyi işlediğinden misafirperverliği ve dostaneliği, dikkatinizi çekmek ve para harcamanızla biten bir sürece dönüştürmek için kullanırlar. Hocamız kız arkadaşını izlerken sürecin iki yönlü işlediğini görmüştü. Kız arkadaşı satıcıya oyun oynar gibi yaklaşmış, böylece pazarlığı ne kadar ısrarlı bir şekilde zorladığının önemi kalmamış. Gülüşü ve oyuncu tavrı ile sonunda satıcı arkadaşı pazarlığa ikna etmiş.

İnsanlar olumlu düşünme modundayken daha hızlı düşünürler ve işbirliği ile problem çözmeye daha yatkın olurlar. Gülümsemeniz hem sesinize hem de yüzünüze yansırsa zihinsel kıvraklığınız artacaktır.

Oyuncu ses, Chris Watts'ta işe yaramazdı. Sesinizi alttan alacak şekilde kullandığınızda, kendinizi kamufle etmiş olursunuz. Yavaştan alarak şu fikri vermiş olursunuz: Kontrol bende. Üst perdeden konuştuğunuzda ise bir yanıta davetiye çıkarırsınız. Neden? Çünkü belirsizliği çağırırsınız. Açıklamanın soru gibi görünmesini sağlamış olursunuz. Diğer adamın kontrolü alması için de kapıyı açık bırakmış olursunuz. Bu yüzden sessiz ve özgüvenli olmaya dikkat ettim.

Bir sözleşme görüşmesinde tartışmaya açık olmayan bir nokta olduğunda, yine aynı ses tonunu kullanırdım. Örneğin; "Ücret karşılığında iş yapılır?" ibaresini görünce nasıl hemen, "Ücretle çalışmıyoruz." yanıtını verebiliyorsam, aynı bunun gibi basit ve arkadaşça davranmam gerekiyordu. Başka bir tartışmayı başlatacağı için alternatif önermiyorum. Bu yüzden, sadece düz bir açıklama yapıyorum.

Burada bu şekilde oynamıştım; “Joe gitti. Artık benimle konuşuyorsun.” demiştim.

Anlaşma sağlanmıştı.

Ben iyiyim, sen iyisin, o zaman sadede gelelim diyen güven dolu bir ses tonu, tam da olması gereken şey.

Olayı toparlamaya başlıyordum. Chris Watts epey sarsılmıştı. Ama hâlâ yapabileceği birkaç hamle vardı. Kötü adamlardan biri bodruma gidip kadın gişe görevlilerinden birini getirmişti. Kadın, bankanın içinde bir yerlere saklanmıştı ama Chris ve arkadaşları hiçbir yere gidemeyeceğini bildiklerinden peşine düşmemişti. Şimdi, soyguncular dan biri kadını getirip telefonda konuşturmuştu.

Kadın, “iyiyim.” dedi. Hepsi bu kadardı.

“Kimsiniz?” diye sordum.

“İyiyim.” dedi.

Konuşmaya devam etmesini istediğimden adını sordum ama gitmişti bile.

Chris Watts için bu harika bir adımdı. Kadının sesiyle bizi tedirgin ederek dolaylı yoldan ve sinsice bizi tehdit ediyordu. Durumu kızıştırmadan, yoldan bize çıkış noktasını göstermiş oluyordu. Ek bilgi edinmemizin önünü tıkayarak gerçekten elinde rehineler olduğunu ve sağlıklarının telefonda konuşacak kadar iyi olduğunu söylemiş oluyordu.

Kontrolü biraz eline almayı başarmıştı.

AYNALAMA YÖNTEMİ

Chris Watts sanki hiçbir şey olmamış gibi davranmaya çalışarak telefona geldi. Kesin biraz sarsılmıştı ama hiç çaktırmadan konuşmaya başladı.

Chris’e, “Sokaktaki tüm arabaların sahiplerini belirledik; biri hariç hepsiyle konuştuk.” dedim. “Elimizde mavi ve grili bir kamyonet var. Tüm araçların sahipleriyle irtibat kurduk ama bunun sahibi yok. Bu araç hakkında bilgin var mı?”

“Diğer aracın sahibinin orada olmama nedeni, sizin şoförümü kovalamanız.” diye ağzından kaçırdı.

“Şoförünü mü kovaladık?” burada ayna tuttum.

“Polisi görünce bırakıp kaçtı.” dedi.

“Bu adam hakkında bir şey bilmiyoruz. Kamyoneti süren o muydu?” sorusunu yönelttim.

Watts’a aynalama yapmayı sürdürdüm ve o da bir dizi itirafta bulundu. Danışmanlık yaparken dediğimiz gibi, bilgi kusmaya başladı. O sırada hakkında bilgimizin olmadığı bir suç ortağından bahsetti. Bu bilgi sayesinde kamyonetin sürücüsünü yakalayabildik.

Isopraxism de denen aynalama yöntemi aslında bir nevi taklit etmedir. Birbirimizi rahatlatmak için taklit etmemiz, insan ve diğer hayvanlarda görülen nörodavranışsal bir harekettir ve konuşma şekli, vücut dili, kelimeler, tempo ve ses tonuyla yapılabilir. Bu genellikle bilinçdışı yapılan bir harekettir yani yaparken pek farkında olmayız. Öte yandan, insanların aynı anda bağlandıklarını ve güvene giden yakınlığı kurduklarını gösterir.

Çok temel bir biyolojik ilkeye dayanan bir olgu ve yöntemdir: Farklı olandan korkuyoruz ve benzer olana yaklaşıyoruz. Bir atasözünde olduğu gibi: Davul bile dengi dengine çalar. Öyleyse, aynalama yöntemi bilinçli olarak yapıldığında, benzerliği vurgulama sanatına dönüşür. Bilinçaltımız, “Güven bana. Sen ve ben benziyoruz.” der.

Bu dinamiğe aşina olunca her yerde gözünüze çarpacak. Sokakta yürüyen çiftlerin adımlarını senkronize atması, parkta konuşurken arkadaşların aynı anda kafa sallaması ve bacak bacak üstüne aynı anda atması gibi. Kısacası tüm bu insanlar birbirine uyumlanıp benzemeye başlarlar.

Aynalama yöntemi genellikle sözlü olmayan iletişimle, özellikle de vücut diliyle bağdaştırılsa da arabulucular daha çok kelimelerin kendisine odaklanır. Vücut diline, aksana, ses tonuna ya da söyleyişe değil; sadece kelimelere odaklanırlar.

Belki güleceksiniz ama FBI için çok basit bir kural: Aynalama yöntemi, son üç kelimenin ya da cümlenin, en vurgulu olanından başlayarak üç kelimeye kadar tekrar edilmesidir. FBI’ın bütün rehine

pazarlığı, ve beceri seti düşünüldüğünde aynalamanın, Jedi mantık hilesine çok benzediği görülür; basit ve bir o kadar etkili.

İnsanların söylediğini taklit ederek bu aynalama içgüdüsünü tetiklemiş olursunuz. Böylece muhatabınız kaçınılmaz olarak söylediklerini detaylandıracak ve bağlanma sürecini devam ettirecektir. Psikolog Richard Wiseman, aynalamanın mı, yoksa pozitif pekiştiriinin mi daha etkili bir yöntem olduğunu anlamak için garsonları kullanarak bir çalışma yaptı.

Pozitif pekiştirici kullanan garsonlar, müdavimlere, "Harika!" "Sorun yok." ve "Elbette!" gibi gönül alıcı sözleri bol bol söylediler. Diğer bir grup garson, müşterilere siparişlerini tekrar ederek yansıtmış oldu. Ve sonuçlar çarpıcıydı: Pozitif pekiştirici kullananlara göre aynalamayı kullananlar ortalama %70 daha fazla bahşiş almıştı.

* * *

Onu, adıyla vurmaya başlamanın zamanı diye düşündüm. "Burada bir araç var ve Chris Watts adına kayıtlı." dedim.

"Peki." dedi. Başka da bir şey demedi.

"Orada mısın? Bu sen misin? Chris Watts sen misin?

Benim açımdan aptalca bir soruydu ve bir hataydı. Aynalamanın etkili olması ve işini yapması için kendi hâline bırakmanız gerekir. Biraz sessizliğe ihtiyacı var. Bense, aynalamayı ezip geçmiştim. Söyler söylemez, söylediklerimi geri almak istedim.

"Chris Watts sen misin?"

Tanrı aşkına bu adam bu soruya ne diyebilir ki? Tabii ki "Hayır!" dedi.

Aptalca bir hamle yaparak Chris Watts'a yüzleşmeden kaçma fırsatı vermiş oldum. Ama neyse ki afallamıştı. O âna kadar adının bilindiğinden habersizdi. Kafasından nasıl bir çılgın fikir geçiyorsa, kendisi için bir çıkış görüyor olmalıydı. Şimdi, işlerin değiştiğini görmüştü. Kendimi sakinleştirip aynalamaya çenemi tutarak devam ettim. "Hayır mı? Peki demiştin." dedim.

Şimdi onu yakaladım diye düşündüm. Sesini yükseltti. Daha fazla bilgi kusarak birkaç şey daha ağzından kaçırdı. Sonra da öyle telaşlandı ki benimle konuşmayı bıraktı. Birden -sonra adının Bobby Goodwin olduğunu öğrendiğimiz- suç ortağı telefona geldi.

Şimdiye kadar bu ikinci rehinecinin varlığından haberdar değildik. Başından beri Chris Watts'ın bu işte yalnız olmadığını biliyorduk ama tam olarak kaç kişi olduklarını anlayamamıştık. Ve suç ortağı, eski arabulucumuz Joe'nun hâlâ görev başında olduğunu düşünerek ortaya çıkıyordu. Bunu bana 'Joe' demesinden anladık. Muhtemelen olayın başından beri vardı ama bir süre sonra kenara çekilmişti.

Bu iletişim kopukluğu bana, bu iki adamın tam olarak aynı çıkara sahip olmadıklarını düşündürdü. Ben de adımı düzeltmek için atlamadım.

Başka bir detay: Bu ikinci adam, ağzında havlu ya da bir kumaş parçasıyla konuşuyor gibiydi. Sesini saklamak için bu kadar çaba göstermesi çok korktuğunu gösteriyordu. Sinirli ve gergindi.

Onu alttan alıcı DJ ses tonumla rahatlatmaya çalıştım; "Kimse bir yere gitmiyor." dedim. "Kimse zarar görmeyecek."

Yaklaşık bir buçuk dakika sonra gerginliği ve sesinin boğulduğu gitmişti. "Sana güveniyorum Joe." derken sesi çok daha net çıkmıştı.

Bu ikinci adamı telefonda daha fazla konuşturdukça olmak istemediği bir yerde olduğunu anladım. Bobby zarar görmeden dışarı çıkmak istiyordu. Kendini olayın içinde bulmuştu ama olayların daha fazla büyümesini istemiyordu. Güne, banka soyma düşüncesiyle başlamamıştı. Benim rahatlatıcı sesimde ise bir çıkış yolu görmeye başlamıştı. Dünyanın yedinci büyük ordusu -NYPD'nin tam tekmil kolluk gücü- hemen bankanın dışında silahları soygunculara doğrultmuş şekilde hazır vaziyette bekliyordu. Durum açıktı, Bobby silahsız bir şekilde dışarıya çıkmaktan korkuyordu.

Bobby'nin bankanın içinde neresinde olduğunu bilmiyordum. Bugüne kadar Bobby'nin, Chris Watts'tan uzakta mı yoksa gözünün önünde mi konuştuğunu çözemedik. Tek bildiğim, tüm dikkatini

bana verdiği ve bu olayın bir an önce bitmesini, en azından kendisini olaydan kurtarmak istediğiydi.

Daha sonra öğrendim ki telefon konuşmaları arasında Chris Watts bankadaki nakit parayı istiflemekle uğraşıyormuş. Aynı zamanda iki kadın rehinenin gözleri önünde para banknotlarını ateşe vermişti. Baktığınızda garip görünen bir hareketti. Ama Chris Watts için bunun belli bir mantığı vardı. Görünen o ki kafasında 50.000 doları yaksam ve bankada 300.000 dolar kayıp olsa, kimse kalan 250.000 doların peşine düşmez diye hesap yapıyordu. Çok akıllıca olmasa da ilginç bir kurguydu. Detaylara odaklanmayı gerektiriyordu. Chris Watts, buradan kaçabilirse bir süre ortalıkta görünmeyip daha sonra kasa defterinde kayıtlı olmayan bu parayı almak için gelmeyi planlıyordu.

İkinci adam Bobby'nin sevdiğim özelliği telefonda benimle hiç oyun oynamamasıydı. Dobra dobra konuşuyordu. Ben de ona karşı açık olmaya çalışıyordum. Ben bir şey diyordum. O yanıt veriyordu. O bir şey diyordu. Ben de ona yanıt veriyordum. Böyle böyle ortak bir dil yakalamıştık. Deneyimlerim bana konuşmaya devam edersek adamın yelkenleri suya indireceğini söylüyordu. Chris Watts'la ya da Chris Watts'sız, Bobby'yi bankadan çıkarabilirdik.

Ekibimden biri bir not uzattı. Notta, "Dışarı çıkmak isteyip istemediğini sor." yazıyordu.

"Dışarıya ilk çıkan olmak ister misin?" diye sordum.

Bir süre duraksayarak, sessizce cevabını bekledim.

Bobby sonunda, "Bunu nasıl yapabileceğimi bilmiyorum." dedi.

"Bunu şu an yapmanı engelleyen nedir?" diye sordum.

"Bunu nasıl yapabilirim?" diye tekrar sordu.

"Ne yapacağını söyleyeceğim. Hemen şimdi bankanın önünde benimle buluş." dedim.

Bu bizim için önemli bir atılım ânıydı. Ama bir yandan Bobby'yi de dışarı çıkarmamız gerekiyordu. Öncelikle onu, kapının öbür tarafında bekleyeceğime ikna etmem gerekiyordu. Teslim olurken orada olacağımın ve zarar görmeyeceğinin sözünü vermiştim. Şimdi de bunu gerçekleştirmemiz gerekiyordu. İşin en zor kısmı da genellikle burasıydı.

Ekibimiz bunu gerçekleştirmek için uğraşıyordu. Ustüme kurşungeçirmez bir giysi geçirdim. Bankanın önünde büyük kamyonlar park hâlinde bekliyordu. Etrafı şöyle bir gözden geçirip ihtiyaç durumunda bana siper olacak kamyonu belirledik.

Sonra da kimsenin birbirinden haberinin olmadığı o çılgın durumlardan biri yaşandı. Fark ettik ki banka kapısına, olaydan hemen sonra soyguncuların kaçmasını engellemek için dışarıdan barikat kurulmuştu. Tabii ki aslında bunu hepimiz biliyorduk. Ama iş Bobby'nin teslim olmasına geldiğinde bu bilgi aklımızdan uçup gitmişti. SWAT ekibinden kimsenin aklına bu önemli detayı arabuluculuk ekibine hatırlatmak gelmemişti. Bu yüzden, Bobby, bir süre dışarı çıkamadı. O dakikaya kadar aldığımız yolun heba olma ihtimali yüzünden karnıma ağrılar girdi.

Toparlamak için uğraşıyorduk. Silahlı iki SWAT görevlisi, kapının kilidini ve önündeki yığınağı çıkarmak üzere girişe doğru balistik zırhlarıyla ilerledi. Tabii o sırada kapının diğer tarafında kendilerini neyin beklediğini bilmiyorlardı. Çok gergin anlardı. Bu iki SWAT görevlisi pek çok silah kuşanmıştı ama yine de yavaş yaklaşmaları gerekiyordu. Kaya gibi sert bu adamlar, kapıyı çözüp geri çekildiler. Böylece biz de devam edebildik.

Bobby elleri havada dışarı çıktı. Kapıda göründüğünde, ne yapmam gerektiğiyle ilgili bir dizi talimata uyarak ona doğru yürüdüm. Birkaç SWAT görevlisi onu yere yatırdı. Bobby dönüp, "Chris nerede? Beni ona götürün." dedi.

Bir süre sonra onu yanıma getirdiler. Böylece geçici karargâhımızda onu sorgulayabildik. Sorguda içeride sadece bir tane daha rehineci olduğunu öğrendik. Bu bilgi sayesinde elebaşının kim olduğu ortaya çıkıyordu. Bobby'nin neden kızgın ve mahcup hissettiğini anlamam zaman almıştı. Ama nedenini şimdi iyi görebiliyordum. Hatırlarsanız tüm olay boyunca basma, içeride uluslararası bir çeteye bağlı kötü adamlar olduğu söylenip durmuştu. Şimdi ise operasyonda iki adam olduğunun ortaya çıkması ve bunlardan birinin teslim olması, elebaşının durumu kontrol edemediğini düşündürüyordu.

Daha önce de dediğim gibi, elebaşının bu duruma ne tepki vereceğini henüz bilmiyorduk. Tüm bildiğimiz olayı sandığımızdan daha hızlı bir şekilde çözmek üzere olduğumuz ve yeni bir aşamaya geçtiğimizdi. Bu kutlanacak olumlu bir gelişmeydi. Buraya kadar öğrendiklerimiz sayesinde pazarlık yapmanın bundan sonra çok daha kolaylaşacağını biliyorduk. Fakat elebaşıyı kızdırmıştık. Onunla oyun oynanması hoşuna gitmemişti. NYPD Teknik Destek Birimi'nden, bankaya kamera ya da mikrofon gibi bir şey getirmelerini talep etti.

Bobby'yle konuşan ben olduğum için yerime Chris Watts'la konuşacak başka bir arabulucu ayarlandı. Birkaç saat önce görevi ben nasıl devraldıysam Dominic de öyle devam etti; "Ben Dominic. Şu an benimle konuşuyorsun." dedi.

Dominic Misino, benim gözümde dünyanın en büyük iş bitiricilerinden biriydi. İş bitirici, son detaylara ulaşarak anlaşmayı sağlayan kişiler için kullanılan bir terimdi. Kolay kolay sarsılmazdı ve yaptığı işte iyiydi.

Dahası da vardı. Sokak serserilerinin de hakkından gelmesini iyi bilirdi.

Dominic işe koyuldu. Ama ne yazık ki çok kötü ve şaşırtıcı bir şey oldu. Chris Watts Dominic'le konuşurken arkasındaki duvarın elektrikli bir aletle delinmekte olduğunu fark etti. Bizim TARU ekibimizden biri içeriye dinleyici yerleştirmeye çalışıyordu ama bunu tamamen yanlış bir zamanda ve tamamen yanlış bir yere yapıyordu. Chris Watts ortağı kendisini yalnız bıraktığı için zaten sarsılmış durumdaydı. Şimdi de adamların duvarı deldiğini duyunca çılgına döndü.

Köşeye sıkıştırılmış bir pitbull gibiydi. Dominic'i yalancılıkla suçladı. Dominic soğukkanlıydı. Chris Watts telefonun öbür ucunda bağırırken soğukkanlılığını korudu. Dominic'in rahatlatıcı sesi, sonunda Chris Watts'ı biraz sakinleştirdi.

Geriye bakıldığında, bu aşamada bankanın içine dinleyici yerleştirmeye çalışmanın mantıksız bir adım olduğu söylenebilir. Sadece panikten ve çaresizlikten alınan bir karar. Rehinecilerden birini bankadan çıkarabilmiştik. Ama şu an elimizdeki kontrolü

tekrar kaybetmeye başlıyorduk. Ne yapacağı belli olmayan ve içeride yalnız kalan rehineciyi korkutmak kesinlikle iyi bir fikir değildi.

Dominic durumu düzeltmeye çalışırken, Chris Watts topu bize attı; "Rehinelerden birini bırakırsam ne olur?" diye sordu.

Bu beklenmedik bir öneriydi. Dominic'in aklına bunu sormak bile gelmemişti. Chris Watts, bu çok önemli bir adım değilmiş gibi davrandı. Muhtemelen kendi açısından değildi de. Onun bakış açısından böylesi uzlaşmacı bir adımın anlamı, kaçması için kendisine zaman kazandırmasıydı.

Dominic sakinliğini koruyarak fırsatı değerlendirmeye karar verdi. Her şeyin yolunda gittiğini anlamak için önce rehineyle konuşmak istediğini söyledi. Chris Watts da kadınlardan birini getirerek telefonda konuşturdu. Bobby'nin teslim olmasından bir şeylerin ters gittiğini anlayan kadın tetikte bekliyordu. Bu yüzden hâlâ dehşet içinde olsa da kapıyla ilgili soru soracak kadar kafasını toplayabildi. Bu kadar korkmuşken ve isteği dışında zorla tutuluyorken bunu düşünebilmesini cesaret örneği olarak gördüğümü hatırlıyorum.

"Ön kapıyı açacak anahtarınız olduğuna emin misiniz?" diye sordu kadın.

Dominic, "Ön kapı açık zaten." dedi.

Kapı gerçekten açıktı.

Kadınlardan biri sağ salim dışarı çıktı. Bir saat kadar sonra da diğer kadın içeriden sağlam bir şekilde çıktı.

Şimdi, güvenlik görevlisini de kurtarmak için çalışıyorduk. Ama gişe görevlisi kadınların tarifinden adamın dış görünüşü kafamızda canlanmamıştı. Hâlâ yaşayıp yaşamadığını da bilmiyorduk. Adamı sabah sadece bir kez görmüşler, bir daha da hiç görmemişlerdi. Kalp krizi geçirip ölmüş de olabilirdi. Bunu bilemezdik.

Chris Watts son hamlesini de yaptı. Kendisi dışarı çıkmayı teklif etti. Belki de bizi son bir kez hazırlıksız yakalamak istedi. Ani çıkışında garip olan taraf, hâlâ bir şekilde elimizden kaçıp kurtulacakmış gibi bakmasıydı. Polisler adamı hemen kelepçelediler ama hâlâ etrafa bir şeyler beklercesine fıldır fıldır bakıp duruyordu.

Parlak ışıklar adamın üstündeydi. Aslında etrafı çevriliydi ama kafasında hâlâ bir şansı olduğunu düşünüyor gibiydi.

Çok ama çok uzun bir gün olsa da bugün, kitaplara bir başarı hikâyesi olarak geçti. Hiç kimse zarar görmemişti. Kötü adamlar gözaltına alınmıştı. Bu deneyimden öğrenilecek ne kadar çok şey olduğu dersini çıkarmıştık; aynı zamanda da kullandığımız çeşitli duygu ve diyalogların gücü ile birlikte FBI'ın uyguladığı psikolojik taktiklerin her durumda hemen hemen herkesi etkileyip ikna edebilecek yapıda olduklarını görmek bana ilham verici gelmişti.

Yüksek riskli arabuluculukları yürüttüğüm yıllar boyunca, kullandığımız, basit görünen bu yaklaşımların nasıl da değerli olabildiklerini görmek beni her seferinde derinden etkilemiştir. Muhatabınızın kafasına girmek hatta derisine nüfuz etmek, bu yöntemlerin yanı sıra yeni kanıtlarla birlikte yaklaşımınızı değiştirmeye istekli olmanıza bağlıdır. Bu becerileri geliştirmek için yöneticiler ve öğrencilerle çalışırken hep doğru bakış açısına sahip olmanın haklı olmaktan daha önemli olduğu mesajını paylaşırdım.

ÇATIŞMADAN YÜZLEŞİN VE YOLA KOYULUN

Ben yarı şaka yarı ciddi şekilde, aynalama yönteminden bir sihir ya da Jedi mantık hileleri gibi bahsederim. Aynalama yöntemi, karşı tarafa katılmama şansı vererek onu farklı düşünmeye sevk eder.

Bunun ne kadar faydalı olduğunu görmek için ortalama bir işyerini gözünüzün önüne getirin: Bir makama gelen kişi, o makama ya yükselme hırsıyla ya başkalarını aşağılayarak ya da patrona yalakalık yaparak gelmiştir. Bu kural, hiç değişmez; kendimizi boşuna kandırmayalım. Yeni yaklaşım ne olursa olsun işbirliği yerine, kuralları tercih eden 'başarılı' insan tipiyle her yerde hep karşılaşacağız.

Zora zorla karşılık verirseniz, işin sonu genellikle incinmiş duygular ve pişmanlıkla biter. Neyse ki sonu iyi biten başka bir yol daha var. Bu yol dört adımdan oluşuyor:

1. FM-DJ gece sesini kullanmak
2. Konuşmaya “Üzgünüm…” diye başlamak
3. Aynalama yöntemi
4. Sessizlik. (En az 4 saniye aynalama yönteminin işe yaramasını beklemek.)
5. Tekrar

Öğrencilerimden biri patronunun, işyerindeki rahatsız edici uğramaları’ ile baş etmek için bu basit süreci kullandı ve faydasını gördü. Adam birden ortaya çıkıp, gereksiz bir sürü formaliteyle uğraştıran acil bir iş veriyordu. Durumu düzeltmek için daha önce denenen yöntemler işe yaramamıştı. Çözüm gibi sunulan seçenekler, patronun gözünde işten kaçıştı.

Bir gün, yine binlerce kâğıt hazırlanmasını gerektiren uzun bir danışmanlık işinin bitmesine yakın, patron yanına uğramıştı. Dijtal olan her şeyden şüphe eden bu kişi, basılı kopyalarla kendini güvende hissetme eğilimindeydi.

Ofisin kapısından kafasını uzatarak çalışanına, “Tüm belgelerin ikişer yazılı çıktısını alalım.” dedi.

“Pardon, iki kopya mı?” diye aynalama yöntemini kullanan öğrencim sadece DJ sesini değil, aynalama yöntemini de soru şeklinde kullanmayı akıl etmiş oldu. Çoğu aynalama yönteminin arkasındaki amaç; “Lütfen anlamama yardımcı ol.” olmalıdır. Birinin üzerinde, aynalama yöntemini kullandığınız her zaman onun kendi söylediklerini tekrar etmesini sağlamış olacaksınız. Bir daha hiçbir zaman söyledikleri şeyi, ilk söyledikleri gibi tekrar etmeyeceklerdir. Birisine, “Bununla ne demek istedin?” diye soracak olursanız muhtemelen onu rahatsız etmiş olursunuz ve savunmaya geçmesine yol açarsınız. Bununla birlikte aynalama yöntemini kullandığınızda karşınızdakinin söylediğine saygı göstermiş ve onu ilgiyle dinlemiş olurken, karşılığında istediğiniz netliğe de kavuşmuş olursunuz.

Patronu, “Evet, biri bizim için diğeri de müşteri için.” diye yanıt verir.

..

“Ozür dilerim, müşterinin bir kopya istediğini ve iç kullanım için de bizim bir kopyaya ihtiyacımız olduğunu mu söylüyorsunuz?”

“Aslında, müşterileri tekrar kontrol edeceğim. Onlar bir şey demediler ama ben kesinlikle bir kopya istiyorum. Bu, benim işi yapma şeklim.”

“Tabii ki.” diye cevap verir öğrencim. “Müşteriyi kontrol edeceğiniz için teşekkür ederim. Ofis içi kopyayı nerede muhafaza etmek istersiniz? Çünkü buradaki dosya odasında daha fazla yer yok.”

“Tamam, istediğiniz herhangi yere koyabilirsiniz.” der patron kafası karışmış bir şekilde.

Öğrencim, “Herhangi mi?” diye rahat bir tavırla yine aynalama yöntemi yapar. Birinin ses tonuyla vücut dili birbirini tutmuyorsa aynalama yöntemini kullanmak oldukça işe yaramaktadır.

Bu örnekte, patronu sık sık yapmamasına rağmen, uzun bir süre duraksadı. Öğrencim sessizce bekledi. Patronu, “Aslında onları benim ofisime bırakabilirsiniz.” dedi. Bu kez, öncekilerden daha büyük bir rahatlıkla konuştu; “Proje bittiğinde yeni asistanımdan benim için çıktı almasını isteyeceğim. Şimdilik iki dijital sürüm hazırlamak yeterli olacaktır.” dedi.

Bir gün sonra patron e-posta atar ve şöyle der; “Yalnız iki dijital kopya yetecektir.”

Çok geçmeden bu öğrencimden sevindirici bir e-posta aldım; “Şok oldum! Aynalama yöntemini seviyorum! Bir haftalık işten kurtuldum!”

Aynalama yöntemini ilk kullandığınızda, kendinizi çok beceriksiz hissedebilirsiniz. Bu yöntemin tek zor tarafıdır ve pratik yapmanız gerekir. Bir kez kavradığınızda, İsviçre çakısı gibi, her profesyonel ve sosyal ortamda değerli hâle geleceksiniz.

ÖNEMLİ DERSLER

Arabuluculuğun dili, öncelikle konuşma ve yakınlığın dilidir. Bunun sayesinde ilişkiler hızla kurulur ve insanlarla konuşulup birlikte

düşünülür. Tüm zamanların en iyi arabulucusu kim, diye sorsanız; Oprah Winfrey yanıtını veririm.

Televizyonda yaptığı günlük program, vaka incelemesi olarak ele alınması gereken bir uzmanlık işi. Daha önce hiç görmediği biriyle yüzlerce kişinin olduğu kalabalık bir stüdyoda yüzyüze konuşmak, evde izleyen milyonlar, bazen karşılıklı çıkarların çatışmasına rağmen konuştuğu kişiyi ikna etme görevi, durmaksızın konuşup durmak ve en sonunda tüm dünyayla en özel ve hayat boyu saklanan sırları paylaşacak noktaya gelmek, tüm bunlar ustalık istiyor.

Bu bölümü okuduktan sonra, bu tür bir etkileşimi gözünüzün önüne bir kez daha getirin. Bunları yapabilmek için önemli becerilere ihtiyacınız olduğunu göreceksiniz. Gerginliği azaltmak için sürekli gülümsemek, empati oluşturmak ve güvende hissettirmek için sözlü ve sözsüz dili kullanmak, ses tonunu gerekli durumlarda alçaltmak, belli tür soruları yanıtlayıp bazı soruları duymazdan gelmek… Tüm bu becerileri kullanmayı öğrenirseniz ne kadar değerli olduklarını göreceksiniz.

Bu bölümden çıkarmanız gereken önemli dersler:

- İyi bir arabulucu, kendini olası sürprizlere hazırlar. Çok iyi bir arabulucu ise, sürprizleri bulup ortaya çıkarmak için becerilerini kullanır.
- Önyargılara bağlı kalmayın. Bunun yerine, onları varsayım olarak görüp arabuluculuğu doğrulukları test etmek için kullanın.
- Arabuluculuğu fikir çatışması olarak görenler, kafalarının içindeki seslerden yorgun düşerler. Arabuluculuk çatışma değil, keşfetme sürecidir. Amaç, mümkün olduğu kadar çok bilgiye ulaşmaktır.
- Kafanızdaki sesleri kısmak için sadece karşıdakine ve onun söyleyeceklerine odaklanın.
- Yavaşlayın! Çok hızlı gitmek, tüm arabulucuların yapmaya meyilli olduğu bir hatadır. Çok aceleci olursak insanlar, onları

iyi dinlemediğimizi düşünebilir. Kurduğunuz yakınlığı ve güveni riske atmış olursunuz.

- Gülümseyin. İnsanlar pozitif ruh hâlinde olunca daha hızlı düşünürler ve işbirliği içinde problem çözmeye daha yatkın olurlar. Pozitiflik hem siz hem de muhatabınız için zihinsel kıvraklık yaratır.

Arabulucuların kullandığı üç ses tonu vardır:

1. 1. FM-DJ gece sesi: Gerektiğinde dikkatlice kullanın. Sesinizi alçaltarak, sakin ve yavaş konuşun. Düzgün kullanıldığında muhatabın kendini savunmasını tetiklemeden otorite ve güven verici bir ortam yaratır.
2. 2. Pozitif/oyuncu ses: Bu, sizin hep kullandığınız ses tonunuz olmalıdır. Çünkü uyumlu ve iyi huylu bir insanın sesidir. Tutumunuz rahat ve motive edicidir. Bu ses tonunda, püf noktası konuşurken rahat olup gülümsemenizdir.
3. 3. Direkt ya da iddialı ses: Nadiren kullanılır. Sorun yaratacak ve başa dönmeye yol açacaktır.

- Aynalama yöntemi harikalar yaratır. Birinin en son söylediği üç kelimeyi -ya da en güçlü olandan başlayarak üç kelimeye kadar- tekrar edin. Farklı olandan korkuyoruz ve benzer olana yaklaşıyoruz. Aynalama yöntemi, bağlanmayı artıran benzerliği vurgulama sanatıdır. Aynalama yöntemini karşı tarafla empati kurup bağlanmasını sağlamak için kullanın. İnsanları konuşturun. O arada bilgileri sınıflandırmak için zaman kazanmış ve muhatabınızın kendini ele vermesi için yolu açmış olursunuz.

———— ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ————

ACILARINA ORTAK OLMAYIN, ETİKETLEYİN

1998 yılıydı ve Harlem'de çok kadı bir binanın yirmi yedinci katındaki bir dairenin önünde, dar koridorda dikiliyordum. New York FBI Kriz Arabuluculuk Ekibi'nin başındaydım ve o gün baş arabulucu bendim.

Araştırma grubu en az üç ağır silahlı kaçağın içeride saklandığını bildirmişti. Birkaç gün önce aynı kaçaklar rakip bir çeteyi otomatik silahlarla taradığı için New York FBI SWAT ekibi arkamda sıralanmıştı. Keskin nişancılar da civardaki binaların çatılarından silahlarını o dairenin camlarına doğrultmuştu.

Bunun gibi gergin durumlarda verilen klasik öğüt, ifadesiz bir yüz ifadesi takınmanın gerekliliği hakkındadır. Duygusallaşmak yok! Yakın zamana kadar çoğu akademisyen ve araştırmacı arabuluculukta duyguların önemini hep yok saydı. Duyguların başarıyı engellediğini söylüyorlardı. "İnsanları sorunun dışında tutun." genel bir öneriydi.

Bir de şöyle düşünün: Sorun, duyguların kendisiyken insanları bunun dışında nasıl tutabilirsiniz ki? Özellikle, söz konusu, korkmuş ve silahlı kişilerse. İletişimi raydan çıkaran en önemli şeylerden biri de duygulardır. İnsanlar birbirini üzünce mantıklı düşünme pencereden uçup gider.

Bu yüzden iyi arabulucular, duyguları yok saymak yerine onları tanımlar ve etkilemeye çalışır. Hem kendi hem de başkalarının duygularını güzelce sınıflandırırlar. Duyguları bir kez tanımlayınca onlar hakkında rahatça konuşurlar. Onlar için duygular bir araçtır.

Duygular engel değil, aracıdır.

Duygusal zekâsı yüksek bir arabulucuyla muhatabının ilişkisi daha çok tedavi edicidir. Terapistin danışanıyla olan ilişkisini ikiye katlar. Terapist, danışanını sorunlarını anlamak için sorunlarını eşeler ve üzerinde durur. Daha sonra da çıkarımları ve derinleşen görüşmeler neticesinde davranış değişikliği için adım atmaya başlar. Bu tam da iyi arabulucuların yaptığı bir şeydir.

Duygusal zekânın bu aşamasına gelebilmek duygularınızı açmayı, daha az konuşup daha çok dinlemeyi gerektirir. İhtiyacınız olan hemen her bilgiyi -hatta başkalarının bilmenizden hoşlanmayacağı detayları bile- yalnızca gözünüzü ve kulağınızı dört açıp ağzınızı kapalı tutarak öğrenebilirsiniz.

Aşağıdaki bölümleri okurken terapist ya da profesyonel bir koç düşünün. Rahatlatıcı, dikkatle dinleyen bir sesin ve 'karşıdakinin sözlerinin sakince tekrarlanmasının; soğuk ve mantıklı bir tartışmaya göre nasıl çok daha fazla yol aldıracağını göreceksiniz.

Size samimi değilmiş gibi görünebilir ama başkalarının duygularını iyi algılayabilirseniz, bunu avantaja dönüştürme şansını yakalayabilirsiniz. Birisi hakkında ne kadar çok şey bilirseniz, onun üstünde o kadar çok gücünüz olur.

TAKTİKSEL EMPATİ

O gün Harlem'de büyük bir sorunumuz vardı: Elimizde, söz konusu daireyi ziyaret edebilmek için arabileyeceğimiz bir telefon numarası yoktu. Tam altı saat boyunca, kriz arabuluculuğunu öğrenmekte olan iki FBI ajanıyla, dönüşümlü bir şekilde dairenin kapısından konuştuk.

Konuşurken FM DJ gece sesimi kullandım.

DJ sesimi kullanırken emirler verip kaçakların ne istediğini hiçbir zaman sormam; tam tersine, kendimi onların yerine koyarım.

Sürekli, "Dışarı gelmek istemiyorsunuz gibi görünüyor." diyordum. "Kapıyı açacak olursanız, silahlarla içeri dalacağımızdan endişeleniyor gibisiniz. Tekrar hapishaneye gitmek istemiyorsunuz sanırım."

Altı saat boyunca hiç yanıt alamadık. FBI koçları benim DJ sesimi severdi ama bu sefer, işe yarıyor muydu acaba?

Dairede kimsenin olmadığına tam olarak ikna olmak üzereydik ki yan binadaki keskin nişancı, dairedeki perdelerden birinin kıpırdadığını haber verdi.

Dairenin ön kapısı yavaşça açıldı ve daireden elleri önünde bir kadın çıktı.

Ben konuşmayı sürdürdüm; sonrasında üç kaçak da dışarı çıktı. Biz kelepçeleyene kadar hiçbiri tek kelime etmedi.

Onlara beni en çok rahatsız eden soruyu sordum: Neden altı saatlik sessizlikten sonra çıkmışlardı? Neden sonunda teslim olmuşlardı?

Üçü de aynı yanıtı verdi;

"Yakalanmak ya da vurulmak istemiyorduk. Öte yandan sen bizi rahatlattın. Bırakıp gitmeyeceğini sonunda anladık ve teslim olmaya karar verdik."

Herhangi bir arabuluculuk için en can sıkıcı şey, konuştuğunuz kişinin sizi dinlememesidir. Sağırı oynamak geçerli bir arabuluculuk yöntemiyken, "Anlamadım." demek meşru bir yanıttır. Karşı tarafın durumunu yok saymak, sadece hayal kırıklığı yaratır ve istediklerinizi yaptırmanızı zorlaştırır.

Bunun tersi, taktiksel empatidir.

Arabuluculuk kursunda öğrencilerime empatinin, muhatabın bakış açısını anlayabilme ve buna uygun davranabilme olduğunu söylerim. Başka bir deyişle empati, başka bir insanın duygularını önemseyerek neler hissettiğini ve özverilerini anlamaya çalışmaktır.

Dikkat edin, diğer kişinin değer ve inançlarına katılmakla ya da onlara bağlanmakla ilgili bir şeyden bahsetmiyorum; bu, iyi niyettir. Söylemeye çalıştığım şey, başka bir insanın gözünden bakarak durumu anlamaya çalışmaktır.

Bunun bir adım ötesi taktiksel empatidir.

Taktiksel empati, başkasının duygu ve düşünce yapısını çok hızlı bir şekilde anlayarak bu duyguların arkasında yatanı görebilmeniz ve hemen ardından, üstündeki etkinizi artırmaya girişmenizdir.

Böylece duygusal engeller ile anlaşmanın sağlanması için gerekli muhtemel çıkış yollarına dikkat çekilir.

Bu da yüksek bir duygusal zekâ gerektiriyor.

Kansas City'de polisken, deneyimli polislerin öfkeli ve aksi insanlarla yaşanan kavgayı yatıştırmak ya da bıçak ve silahlarını bırakmaya ikna etmek üzere yaptıkları konuşmayı nasıl başardıklarını merak ederdim.

Bunu nasıl yaptıklarını sorduğumda genelde omuz silkip anlatamazlardı. Şu anda yanıtın taktiksel empati olduğunu biliyorum. Karşılarındaki kişiyle konuşurken onun bakış açısından bakıp o kişiyi neyin harekete geçirdiğini hızlıca değerlendirirlerdi.

Pek çoğumuz sadece kendi amaçlarımızı ve düşüncelerimizi önemsediğimizden, hiç kimseyi ikna etme ihtimali olmayan ağız dalaşma gireriz. En iyi görev adamları ise, seyircilerine kulak verenlerdir. Bilirler ki empati kurarlarsa yaklaşımları ve konuşmalarıyla seyircilerini şekillendirebileceklerdir.

Örneklendirmek gerekirse hapishane görevlisi, bir mahkûma kendisine karşı direneceği düşüncesiyle yaklaşırsa, mahkûm büyük ihtimalle ona karşı direnecektir. Ama sakin bir şekilde yaklaşırsa mahkûm daha sakin olacaktır. Sihirbazlık gibi görünse de bir illüzyon numarası değildir. Olan şudur: Görevli kimle karşılaşacağını iyi bilirse, kendini ona göre hazırlayarak durumla baş edebilecek kişiye dönüşür.

Empatiye klasik basit bir iletişim becerisi olarak bakılır. Oysa fiziksel temeli vardır. Bir kişinin yüzü, mimikleri ve ses tonunu yakından gözlemleyince beynimiz nöral yansıtma denen yolla, o kişinin beyniyle etkileşime geçer. Bu sayede ne düşünüp hissettiği hakkında daha fazla bilgiye sahip oluruz.

Princeton Üniversitesi'nden araştırmacılar, yaptıkları fMRI beyin tarama deneyinde,[1] insanların doğru bir iletişim kurmaması durumunda nöral yansıtmanın kaybolduğunu ortaya çıkardılar. Araştırmacılar, insanların beyinlerinin girdiği etkileşime bakarak ne kadar iyi iletişim kurduklarını görebiliyorlardı. En iyi dinleyen kişinin, karşıdakinin ne söyleyeceğini daha söylemeden tahmin edebildiğini buldular.

Beyninizin nöral yansıtma becerilerini artırmak istiyorsanız hemen pratik yapmaya başlasanız iyi olur. Yanınızda konuşan kişiye tüm dikkatinizi verin ya da TV ele röportaj yapılan kişiyi izleyin. Onlar konuştukça kendinizi konuşan kişinin yerine koyun. Tarif edilen durumda kendinizi hayal edin ve sanki siz de oradaymışçasına yapabildiğiniz kadar çok detay kullanın.

Aklınızda bulunsun, pek çok klasik pazarlıkçı yaklaşımınızın basit ve zayıf olduğunu düşünebilir.

İsterseniz eski Dışişleri Bakanı Hillary Clinton'a sorun.

Birkaç yıl önce Georgetown Üniversitesi nde Clinton, 'düşmanlara bile saygı göstermek, karşıdakini anlamaya çalışmak ve psikolojinin izin verdiği ölçüde karşıdakinin bakış açısıyla empati kurma' düşüncesini savunacak oldu.

Devamında neler olduğunu tahmin edebilirsiniz. Her şeyi abartan bir uzman ve politikacı topluluğu Clinton'a yüklendi. Açıklamasını anlamsız ve düşüncesizce bulduklarını hatta bu konuşmayla Müslüman Kardeşleri (Müslim Brotherhood) kucaklama sinyali verdiğini öne sürdüler. Bazıları başkanlık yarışında şansını kaybettiğini bile söyledi.

Tüm bu tansiyonla ilgili doğru olan şeyse Clinton'ın haklı oluşuydu.

Siyaset, bir tarafa; empati, karşı tarafa şirin görünmek ya da ona katılmak demek değildir. Onu anlamak demektir. Empati sayesinde düşmanın ne durumda olduğunu öğrenir, hangi mantıkla hareket ettiğini ve bundan sonra ne yapmayı düşündüğünü anlarız.

Arabulucular olarak empatiyi kullanma nedenimiz, işe yaramasıdır. Üç kaçağın altı saat boyunca benim DJ sesimi dinledikten sonra teslim olma nedenleri empatidir. Sun Tzu'nun 'savaşın en üstün aşaması' dediği noktaya gelebilmemi sağlayan budur.

ETİKETLEME

Gelin bir dakikalığına Harlem'deki kapı arkasına dönelim.

Elimizde çok fazla bilgi yoktu. Ama üç kaçak, bir binanın yirmi yedinci katında köşeye sıkıştıysa kendileri bir şey demese bile, öldürülmekten ya da hapse düşmekten korktuklarım tahmin etmek zor değildir.

Bu yüzden de o binanın boğucu koridorlarında iki FBI arabuluculuk öğrencisiyle birlikte dönüşümlü olarak tam altı saat konuşup durduk. Yorgunluktan dilimiz sürçmesin ve hata yapmayalım diye dönüşümlü konuştuk. Üçümüz de verdiğimiz mesaja odaklanarak aynı şeyleri söyledik.

Şimdi tam olarak neler söylediğimize dikkat edin; "Dışarı gelmek istemiyorsunuz gibi görünüyor. Kapıyı açacak olursanız silahlarla içeri dalacağımızdan endişeleniyor gibisiniz. Tekrar hapishaneye gitmeyi istemiyorsunuz sanırım."

Durumun tahmin edilebilir duygularını belirleyip taktiksel empatiyi kullanarak söze döktük. Kendimizi kaçaklara sunmadık. Önce duygularını belirledik, sonra duygularına paralel konuştuk, daha sonra çok soğukkanlı ve saygılı bir şekilde onların duygularını kendilerine tekrar ettik.

Arabuluculukta buna etiketleme denir.

Etiketleme birinin duygularını onaylayarak geçerli kılmaktır. Birinin duygusuna ad verirsiniz ve o insanın nasıl hissettiğini tanımlayıp bunu ona gösterirsiniz. Hakkında bir şey bilmediğiniz - aile gibi dışsal faktörlere gerek kalmadan- o kişiye sizi yakınlaştırır. Etiketlemeyi zaman kazandıran ve samimiyete giden kısa yol olarak görebilirsiniz.

Muhatabınız gerginse etiketlemenin özel bir avantajı olur. Negatif düşünceleri (tekrar hapishaneye gitmeyi istememeleri gibi) gün yüzüne çıkarmak daha az korkmalarını sağlar.

Kaliforniya Üniversitesi'nden Psikoloji Profesörü Matthew Lieberman'ın gerçekleştirdiği bir beyin görüntüleme çalışmasında[2], güçlü duyguları ifade eden yüzler gösterilen insanlarda, korkuyu oluşturan beynin amigdala bölgesinde daha büyük hareket görülmüştür. Duygusal etiketlemelerdeyse beynin hareketi, rasyonel düşünmeyi yöneten kısımlara kaymıştır. Başka bir deyişle, bir

duyguyu etiketlemek, -örneğin; korkuyu mantıklı kelimelerle anlatmak- onun doğal yapısını bozmaktadır.

Etiketleme, arabuluculukta yol almanızı sağlayan basit ve çok yönlü bir beceridir. Ama biçim ve kullanım konusunda sıkı kurallar vardır. Basit bir sohbet yerine, daha çok Çin kaligrafisi gibi bir sanata benzemesi bundandır.

Çoğu insan için kullanımı en zor arabuluculuk yöntemlerinden biridir. Öğrencilerim, bu yöntemi ilk defa kullanacakları zaman çoğunlukla muhataplarının kalkıp "Nasıl hissettiğimi sakın bana söylemeye kalkma." diye bağıracaklarmış gibi geldiğinden bahsederler.

Sizinle bir sırrı paylaşayım: insanlar hiçbir zaman farkına bile varmaz.

Etiketlemenin ilk adımı karşıdaki kişinin duygusal durumunu tespit etmektir. Harlem'de kapının öte tarafındaki kaçakları göremiyorduk bile. Ama sözlerinden, ses tonundan ve vücut dilinden pek çok bilgi edinmek mümkündü. Bu üçlüye 'kelimeler, müzik ve dans' diyoruz.

Duyguları tespit etmenin püf noktası, insanların dışsal olaylara yanıt verirken nasıl değiştiklerini yakından takip etmektir. Çoğu zaman bu olaylar sizin kelimelerinizdir.

Karşınızdaki kişiye, ailesinin nasıl olduğunu sorduğunuzda, "Çok iyi." derken ağzının kenarı eğilip bükülüyorsa, iyi gitmeyen bir şeyler olduğunu anlarsınız. Bir meslektaştan bahsederken ses tonu ruhsuzlaşıyorsa aralarında sorun olduğunu çıkarabilirsiniz. Komşulardan bahsettiğinizde ev sahibiniz farkında olmadan ayaklarını kıpırdatıyorsa onları pek umursamadığını anlarsınız. Bu ipuçlarını daha detaylı bir şekilde 9. Bölüm'de göreceğiz.

Bu ince bilgi kırıntılarını toplamak tam da psikologların çalışma şeklidir. Danışanın vücut dilini tartar ve ona birkaç masum soru sorarlar. Birkaç dakika sonra danışanın geleceğini 'tahmin ettiğinde' aslında söyledikleri; tespit ettikleri birkaç küçük detayı kullanarak karşı tarafın duymak istedikleridir. Bu yüzden pek çok psikologtan iyi arabulucu olur.

..

Uzerinde durmak istediğiniz bir duygu gördüğünüzde, sonraki adımında onu yüksek sesle söylersiniz. Etiketlemeler sözle ya da soru olarak ifade edilebilir. Tek fark, cümleyi bitirirken ses tonunuzu alçaltarak mı, yoksa yükselterek mi kullanacağınıza karar vermektir. Hangi ses tonunu kullandığınızdan bağımsız etiketlemelerde hemen her zaman aynı kelimeler geçer:

Öyle görünüyor ki…

Kulağa öyle geliyor…

Buna benziyor…

Dikkat edin, "Kulağa öyle geliyor…" diyoruz, "Ben duyuyorum…" demiyoruz. Çünkü 'ben' kelimesi insanların savunmaya geçmesine neden olur. 'Ben' dediğiniz zaman diğer insanlardan çok, kendinizle ilgilendiğiniz anlamı çıkar. Ardından gelecek sözlerin, kişisel sorumluluğunu ve olası kusurunu da üstünüze almış olursunuz.

Nötr bir şekilde etiket kullandığınızda muhatabınızın cevap vermeye daha hevesli olduğunu görürsünüz. Genelde 'evet' ya da 'hayır'dan daha uzun bir yanıt vereceklerdir. Etikete katılmazlarsa sorun değil. Her zaman geri adım atıp, "Aslında öyle demek istemedim." deme şansınız vardır. "Sadece öyle göründüğünü söyledim." diyebilirsiniz.

Etiketlemenin son kuralı sessizliktir. Etiket kullandığınızda sessiz olup karşınızdakini dinleyin. Hepimizde başladığımız sözü bitirme eğilimi vardır. "Bu gömleği seviyorsun gibi görünüyor." tespitinden sonra "Nereden aldın?" sorusuyla devam ederiz. Etiketin gücü karşıdakine kendini açık ettirmesindedir.

Bana bir saniyeliğine güvenip ara verin ve şunu deneyin: Bir konuşma başlatıp karşınızdaki kişinin duygularını etiketleyin. Konuştuğunuz kişinin postacı ya da on yaşındaki kızınız olmasının önemi yoktur. Sonra da sessizleşin. Etiketin işini yapmasına izin verin.

NEGATİFİ ETKİSİZLEŞTİRİN, POZİTİFİ GÜÇLENDİRİN

Etiketleme bir taktiktir, strateji değildir; aynı, kaşığın çorba içmek için harika bir araç olduğu ancak bir yemek tarifi olmadığı gibi. Etiketlemeyi nasıl kullandığınız başarıya giden yolunuzu belirleyecektir. Biz arabulucular olarak etiketlemeyi, önce muhatabımızın iç sesini tanımlayıp sonra işbirliğine daha açık ve güven dolu hâle gelecek şekilde yavaşça değiştirerek kullanırız.

Hadi, önce biraz insan psikolojisinden konuşalım. Temelde insan duygularının iki düzeyi vardır: îlki, yüzeyin üstünde kalan görüp duyabildiğimiz bize 'sunulan davranıştır. Diğeri ise, davranışı harekete geçiren alttaki' duygudur.

Tüm ailenin bir arada olduğu tatil yemeğinde huysuz olan bir dede hayal edin. Sunulan davranış dedenin aksi elmasıyken, altta yatan duygu ise ailesinin onu hiç görmeye gelmemesinden ötürü duyduğu yalnızlıktır.

İşte, iyi arabulucular da etiketleme yaparken bu alttaki duygulara hitap ederler. Etiketlemek olumsuz duyguları -özellikle de uç olaylarda- dağıtırken, olumlu olanları güçlendirir.

Birazdan aksi dede örneğine geri döneceğiz fakat ondan önce biraz öfke hakkında konuşmak istiyorum.

Duygu olarak öfkenin hem size hem de karşınızdakine pek bir yararı yoktur. Stres hormonları ve nöro- kimyasallar salgılamanıza neden olduğu için koşulları sağlıklı değerlendirip karşılık vermenizi zorlaştırır. Aynı zamanda bu hormonlar, öfkeli olduğunuzu unutturup gereksiz bir güven duygusuna kapılmanıza yol açar.

Olumsuz duyguların yok sayılması gerektiğini söylemiyoruz. Bu zarar vermekten başka bir işe yaramaz. Bu yüzden açıklığa kavuşturulmaları gerekir. Etiketleme, öfkeli karşı karşıya gelişleri azaltan yararlı bir taktiktir. Çünkü kişinin öfkesini ifade etmesi yerine, kendi duygularının farkına varmasını sağlar.

Rehine arabuluculuğu kariyerimin başlarında, olumsuz dinamiklerin üstüne cesurca ve uyum içinde doğrudan gitmenin ne kadar önemli olduğunu öğrendim.

Bunu, benim sebep olduğum bir durumu düzeltmek için kullandığımda öğrenmiş oldum. FBI'ın en tepesindeki isme haber

vermeden -ki o da Dışişleri Bakanlığı'na bildirebilsin- Kanada'ya giriş yaptığım için adamı kızdırmıştım.

O adamı arayıp sakinleştirmem gerektiğini biliyordum. Yoksa ülkeden sınırdışı edilebilirdim. En tepedeki adamlar bunu hissettirmeyi severler. Saygısızlığa hoşgörüleri yoktur. Sonuçta yaptıkları iş, pek eğlenceli bir iş değil.

FBI'ın en tepesindeki isim telefonu açtığında ona, "Peder günahım için beni bağışla." dedim.

Telefonun öbür ucunda uzun süren bir sessizlik oldu.

"Kimsiniz?" diye sordu.

"Peder günahım için beni bağışla." diye tekrarladım. "Ben Chris Voss".

Tekrar uzun bir sessizlik oldu.

"Patronun senin burada olduğunu biliyor mu?"

Haberi olduğunu söyleyip içimden kendime şans diledim. O noktada FBI görevlisi derhal Kanadadan ayrılmamı söyleme yetkisine sahipti ama olumsuz dinamiği harekete geçirerek etkisini olabildiğince kırdığımı biliyordum. Şansım vardı.

"Tamam, ülkeye girebilirsin." dedi sonunda. "Belgelerle ilgileneceğim."

Bir dahaki sefere büyük bir hatanızdan dolayı özür dilemeniz gerektiğinde bu yöntemi deneyin. Doğrudan konuya girin. Hızlı ilişki kurmanın en hızlı ve en etkili yolu, olumsuz tarafı bilince çıkarıp dağıtmaktır. Ne zaman bir rehinenin ailesiyle konuşmam gerekse, korktuklarını bildiğimi söylemekle başlarım. Bir hata yaptığımda -ki sıkça yaparım- diğer kişinin öfkesini açığa çıkarmaya çalışırım. "Sen bana bakma, ben pisliğin tekiyim." lafını buldum. Sorunları çözmemde inanılmaz işe yarıyor.

Bu yaklaşım beni hiç hüsrana uğratmadı.

Gelin, huysuz dede örneğine geri dönelim.

Dede ters davranıyor çünkü ailesini hiç görmüyor ve terk edilmiş hissediyor. Bu yüzden de kendince dikkat çekmek için huysuzlanıyor.

Bunu nasıl çözersiniz?

Ters davranışına odaklanmak yerine, üzüntüsünü yargılamadan dile getirebilirsiniz. O anlayana kadar siz epey yol almış olursunuz.

"Birbirimizi pek sık gördüğümüz söylenemez." diyebilirsiniz. "Öyle görünüyor ki hiç ilgi göstermeyip senede bir seni gördüğümüz için sen de bize pek zaman ayırmayı istemiyorsun."

Bunu söylemenin yaşanılan durumda ne tür değişiklik yaptığına bir bakın. Bu noktada duygularını anlamaya çalışmanızı takdirle karşılaması için ona fırsat vererek biraz duraksayabilirsiniz. Ondan sonra olumlu bir çözüm önererek durumu kurtarabilirsiniz.

"Bizim için bu gerçekten bir zevk. Nelerden konuşmak istediğini duymak için can atıyoruz. Hayatından uzak kaldığımızı hissettiğimiz için bu zamanı sana ayırmayı özellikle istiyoruz."

Araştırmalara göre olumsuzlukla baş etmenin en iyi yolu, tepki vermeden ve yargılamadan gözlemlemek. Ondan sonra her olumsuz duyguyu özellikle etiketleyip olumlu, şefkatli ve çözüm odaklı düşüncelerle değiştirebilirsiniz.

* * *

Georgetown Üniversitesi'ndeki öğrencilerimden, Washington Redskins'te asistan denetleyicisi olarak çalışan TJ, dersimi alırken bu yöntemi denedi.

O zaman tasarruf tuvaletten yapılırdı. Redskins sezonluk bilet sahipleri de ödemeden yırtmak için kalabalığın arasına bırakıveriyordu. Daha berbat olansa, takım geçen yıl da felaket oynamıştı. Saha dışında oyuncuların yaşadığı sorunlar da taraftarları iyice uzaklaştırıyordu.

Takımın mali işler sorumlusu gün geçtikçe daha endişeli ve huysuz hâle geliyordu. Sezonun başlamasına iki hafta kala TJ'nin masasına gelip bir tomar kâğıdı fırlatmıştı;

"Dün bugünden iyiydi." deyip gitmişti.

Fırlattığı dosyanın içinde 40 sezonluk bilet sahibinin ödenmemiş hesapları vardı. Her biri hakkında hazırlanan bir listenin olduğu USB ve aradığında kullanması istenen sözlerin yazılı olduğu bir not da bunlara dâhildi.

.

TJ notun bir felaket olduğunu görmüştü. Iş arkadaşlarının aylardır onlara ulaşmaya çalıştığı ve hesabın kabardığı yazılıydı; "New York Devleri'ne karşı oynanacak sezon açılışında biletinizi almak istiyorsanız 10 Eylül'den önce tüm borcunuzu ödemeniz gerektiğini bildirmek isterim." yazıyormuş.

Notun içeriğinden, işlerin standart halledilme biçimi olan anlamsız bir saldırganlık, soğukluk ve iletişimsizlik akıyordu. TJ'nin dediği gibi, "Hep ben, ben…" diye bahsedilip bilet sahibinin sözü edilmiyordu. Empati ve bağlantı yok, sadece paramı ver!

Belki söylemeye gerek yok ama not işe yaramadı. TJ mesajlar bırakmıştı ama kimse dönmedi.

TJ, dersimi birkaç hafta daha aldıktan sonra, notu tekrar yazdı. Büyük değişiklik yoktu ve taraftarlara indirim de teklif etmemişti. Aradığında taraftarları daha çok dâhil etmiş olmak için durumları ve takım sevgileri hakkında birkaç küçük düzeltme yaptı.

Şimdi takımın adı 'SİZİN Washington Redskins'iniz olmuştu. Aramanın amacı da takımın en değerli -vefasız- taraftarlarını sezon açılışında görmek istemeleriydi. TJ, "Her pazar kendi sahamızda bizlere oynama fırsatı veren sizlerin çabası gözümüzden kaçmamıştır." diye yazdı. Devamında "Bu zor zamanlarda taraftarlarımız da kötü etkilenmiş olup bunun üstesinden gelmek için birlikte çalışacağız." Özel durumlarla ilgili konuşmak için geri aramalarını isteyerek notu bitirdi.

TJ'nin yaptığı basit değişiklikler, borcunu ödemeyen vefasız taraftarlar üzerinde derin bir duygusal etki yarattı. Notun içeriğinde taraftarların takıma borcundan bahsedildiği gibi, takımın da onlara olan borcu açığa çıkarıldı. Kötü ekonomik koşullar etiketlenerek en büyük olumsuz dinamik olan vefasızlığı çözülebilir bir konuya dönüştürdü.

TJ'ye göre küçük değişiklikler, empatinin karmaşık doğasını gölgeliyordu. TJ yeni not sayesinde, tüm bilet sahipleriyle Devler karşılaşmasından önce birer ödeme planı yapabildi. Peki, mali işler sorumlusunun bir sonraki ziyareti nasıldı? Bu sefer, o biraz daha uzun sürdü.

. . .

VARIŞ YERİNİ BELİRLEMEDEN ÖNCE YOLU TEMİZLEYİN

Tehditlere karşı korkuyu devreye sokan beynin amigdala bölgesini hatırlayın. Amigdalanın gerçek ya da hayali tehditlere karşı olan tepkisine ne kadar hızlı müdahale edersek, engellerle dolu yolu da bir o kadar hızlı temizleriz. Böylece güvende ve iyi hissetme duygularını daha hızlı yaşarız.

Bunu korkuları etiketleyerek yaparız. Bu etiketler öyle güçlü ki güpegündüz bile, korkuları seyreltip muhatabımızı anladığımızı gösterir.

Harlem'e geri dönelim; "Sizi bırakmamızı istiyormuş gibisiniz." demedim. Bu hepimizin katılacağı bir şeydi ama dairedeki gerçek korkuyu dağıtmaya yaramayacağı gibi, durumun karmaşıklığıyla ilgili empati kuruyormuşum izlenimi de vermezdi. Bu yüzden direkt amigdalaya seslenip, "Tekrar hapse dönmek istemiyorsunuz gibi görünüyor." dedim.

Karşınızdaki kişinin amigdalasındaki negatif tepkiler bir kez etiketlenip su yüzüne çıkarılınca yumuşayacaktır. Sizi temin ederim ki karşınızdakinin sesinin endişeden iyimserliğe nasıl geçtiğine çok şaşıracaksınız. Empati, güçlü bir moral düzelticidir.

Yolumuz her zaman bu kadar kolay temizlenmiyor. Bu yüzden, süreç yavaş gidiyor gibi görünürse moralinizi bozmayın. Hailemdeki arabuluculuk altı saat sürdü. Pek çoğumuz soğuğa karşı kat kat giyinme çabasına girmek gibi korku üstüne korku kuşanırız. Bu yüzden de kişiye güvende olduğunu hissettirmek zaman alıyor.

Kız izciler için bağış toplayan başka bir öğrencimin deneyimi ise, tesadüfi bir şekilde muhatabının korkularına seslenmesiyle ilgiliydi.

Kız izci kurabiyeleri satan birinden bahsetmiyoruz. Öğrencim bağışçılardan düzenli olarak 1.000 dolar-25.000 dolar arası çek toplayan deneyimli biri. Yıllar içinde genellikle zengin kadınlara çek defterlerini açtıracak çok başarılı bir sistem geliştirdi.

Potansiyel bir bağışçıyı ofisine davet eder. Birkaç Kız îzci kurabiyesi ikram eder, insanın içini ısıtan bir fotoğraf albümü gösterir. O zengin kadının profiline uyan, elle yazılmış

mektuplardan oluşan projeleri önüne serer. En sonunda da bağışçının gözleri parladığında çeki koparır. Bayağı basit gibi.

Ama bir gün 'zor' biri gelir. Potansiyel bağışçının ofisine gelmesiyle öğrencim, kadına hitap edebileceğini düşündüğü projeleri önüne koyar ama kadın, gördüğü her projeden sonra yalnızca kafa sallar.

Öğrencim bağışla hiç ilgilenmeyen kadını görünce çok şaşırır. Konuya odaklanmaya çalışarak benim dersimde öğrendiği etiketlemeyi hatırlar ve "Bu projelerle ilgili biraz tereddüt içindeyim." cümlesini alçak bir sesle söyler.

Bunu demesini beklermişçesine kadın coşarak; "Bağışlarımın direkt ve sadece Kadın İzcilere gitmesini istiyorum." der.

Bunun üzerine öğrencim rahatlayıp bağışçının kriterlerine uyacak projeleri göstermeye devam eder. Kadın yine bir türlü beğenemez.

Potansiyel bağışçının artan hayal kırıklığını hisseden öğrencim, olası başka bir görüşme için kapıları açık bırakma amacıyla başka bir etiketleme kullanır. "Bu bağış için ve Kız izcilerin önemli deneyimlerini iyi yansıtacak doğru projeyi bulmak için çok istekli görünüyorsunuz."

Bu sözden sonra 'zor' kadın, belli bir proje konusu seçmeden bağış yapmayı kabul eder. Çıkmak için ayağa kalkarken, "Beni iyi anlıyorsun. Doğru projeyi bulacağına inanıyorum." der.

İlk etiketlemenin ortaya çıkardığı görünür dinamik, paranın yanlış kullanılacağı korkusuydu. İkinci etiketleme ise, altta yatan dinamiği bulup çıkardı. Kadının orada olma nedeni, küçükken Kız İzci olduğu zamana ait çok özel ve hayatını değiştiren anılarının olmasıydı.

Buradaki engel kadın için doğru projeyi bulmak değildi. Aslında kadın bu kadar zor beğenen biri değildi. Sadece asıl ihtiyacı olan şey anlaşıldığını hissetmekti. Onun parasını yönetecek kişi, kadının neden orada olduğunu ve hareketlerine yön veren hatıraların neler olduğunu anlamalıydı.

İşte bu yüzden, etiketlemeler bu kadar güçlü ve her konuşmayı dönüştürücü güce sahiptir. Etiketlemeyle dağ gibi görünen

detayların arasından, karşınızdakinin hemen hemen her davranışının arkasında yatan temel duyguyu bulup çıkararak mucizevi bir şekilde çözüme ulaşabilirsiniz.

KONTROLLÜ SUÇLAMA SEANSI

Her dönemin başında arabuluculuk dersime başlarken, "Altmış saniye içinde kız ölecek!" adlı giriş alıştırmasını sınıfa yaptırırım. Ben rehineci olurum. Öğrenci de bir dakika içinde rehineyi bırakmak için beni ikna etmek zorunda olan taraf olur. Bu sayede, ben öğrencilerimin seviyesini öğrenmiş olurum, onlar da kendi eksiklerini görürler. Küçük bir sır vereyim: Rehine hiç kurtulamaz.

Bazen buna atlayanlar olur. Ama bütün kartları elinde tutan biriyle tüm sınıfın önünde yarışmak zor olduğundan hevesli bulmak da zor olabiliyor. Gönüllü var mı diye sorduğumda, herkes bakışlarını kaçırıyor. Sizin başınıza da gelmiştir mutlaka. "Lütfen beni kaldırmasın." diye düşünürken sırt kaslarınızın gerildiğini hissetmişsinizdir.

Bu yüzden de sormuyorum. "Sınıfın önünde benimle canlandırma yapma fikri sizi geriyorsa… şimdiden söyleyeyim korkunç olacak." diyorum.

Gülüşmeler kesilince, "Muhtemelen gönüllü olanlar daha fazla şey öğrenecektir." diye ekliyorum.

Böylece her seferinde ihtiyacım olandan daha fazla gönüllü bulmuş oluyorum.

Şimdi benim ne yaptığıma bakalım: Konuşmamda seyircilerin korkularını etiketlemeye yer verdim, korkunçtan daha kötü ne olabilir ki? Korkuları etkisizleştirip mantıksız olanın daha az korkutucu hâle gelmesi için bekliyorum.

Hepimiz buna yakın bir şeyleri içgüdüsel olarak binlerce kez yapmışızdır. Örneğin; bir arkadaşınızı eleştirmeye başlarken, "Sözlerimle seni kırmak istemem…" deyip konuşmayı yumuşatmaya çalışırsınız. "Pislik gibi görünmek istemiyorum…" deyip karşınızdakinin sizin bu kadar kötü biri olmadığınızı daha

sonra konuşurken hatırlatmasını beklersiniz. Burada yapılan küçük ama önemli hata, olumsuzu yok saymaktır. Bu da olumsuz duyguyu daha fazla pekiştirir.

Mahkemede savunma avukatları, müvekkillerinin suçlandığı tüm konulardan ve davanın zayıf yönlerinden açılış konuşmalarında bahsederek bunu çok iyi yaparlar. Bu tekniğe 'tansiyonu düşürme' denir.

Burada yapmak istediğim şey, bu süreci sistematize ederek oğlunuzun yatağından büyük iş anlaşmalarına kadar geniş bir yelpazede görüşmeler yaparken, muhatabınızı savunmasız hâle getirmek için kullanabilmenizi sağlamaktır.

Bunu yapmanın ilk adımı, karşınızdakinin size söyleyebileceği en kötü sözleri listelemektir. Buna 'kontrollü suçlama' diyorum.

Kontrollü suçlama fikri bazı insanlara çok ama çok zor gelebiliyor. Öğrencilerime bundan ilk defa bahsettiğimde, "Aman Tanrım. Biz bunu yapamayız." diyorlardı. Hem yapmacık hem de olaydan uzaklaşmalarına neden oluyor gibi görünüyordu. İşleri daha da karışmış gibi görünüyordu. Ben de onlara ilk derste -rehine oyununda- korkularını önceden etiketlediğimde tam da bunu yaptığımı hatırlattım. Hepsi de bunu fark etmediklerini söylediler.

Örnek olarak öğrencilerimden biri olan Anna'nın deneyimini vereceğim. Çünkü dersimde öğrendiklerini bir milyon dolara çevirmesiyle çok gurur duyuyorum.

O sıralarda Anna büyük bir devlet müteahhidini temsil ediyordu. Çalıştığı firma, küçük bir şirketle ortaklık kurarak büyük bir devlet anlaşması yapacağı yarışmayı kazandı. Bu küçük şirketin (adına ABC şirketi diyebiliriz) CEO'su, hükümeti temsil eden görevliyle yakın ilişki içindeydi.

Sorunlar da anlaşmadan sonra başladı. ABC şirketi anlaşmaya uyup uymamasından bağımsız olarak, anlaşma sağlanmasındaki aracı rolü nedeniyle pastadan pay almayı kendinde hak görüyordu.

Anlaşmaya göre dokuz kişinin ücreti karşılanacak olsa da sürekli kesintiler olup duruyordu. Anna'nın şirketi ABC'nin işini de yapmak zorunda kaldığından iki şirket arasındaki ilişki, ağır sözlerin söylendiği şikâyet dolu e-postalarla çirkinleşmeye başladı.

Anna'nın şirketi zaten az kazandığı için sıkı pazarlık sonucu ABC'ye 5,5 kişiye yetecek kesintileri kabul ettirmek zorunda kaldı. Pazarlıklar iki tarafın da tadını kaçırdı. Nahoş e-postalar kesildi ama sonra e-postalar hepten kesildi. Bu olumsuz bir durumdu çünkü sıfır iletişim, her zaman kötüye işarettir.

Bu üzücü konuşmalardan birkaç ay sonra, müşteri projeyi gözden geçirmek istedi. Anna'nın firması da ABC'yi ek kesintilere ikna etmezse büyük paralar kaybedecekti. ABC, anlaşmada kendine düşeni yapmadığı için, Anna'nın firması ABC şirketini tümden anlaşma dışı bırakabilirdi. Bu durumda da Anna'nın şirketinin itibarı çok önemli bir müşterinin gözünde zarar görebilir, ayrıca ABC de dava açabilirdi.

Bu senaryoyu göz önüne alarak Anna ve ortakları, ABC şirketi ile ödemelerin üç kişiye yetecek kadar indirildiğini bildirecekleri bir toplantı düzenlemeye karar verdiler. ABC zaten ilk kesintiyi bile hoş karşılamadığı için bu talihsiz bir durumdu. Anna normalde atılgan ve kendinden emin bir arabulucu olmasına rağmen, görüşmelerin nasıl geçeceğini düşünmekten haftalarca uyuyamadı. Aynı anda hem ödün vermelerini istemesi hem de ilişkiyi düzeltmesi gerekiyordu. Zor iş değil mi?

Anna'nın yaptığı ilk iş ortağı Mark'la oturup ABC'nin yönelteceği her suçlamanın listesini yapmak oldu. İlişki çoktan bozulduğu için liste kabarıktı. Ama olası en büyük suçlamaları tespit etmek kolaydı:

"Küçük ortağı sıkıştırmaya çalışan tipik büyük bir patronsunuz."

"Tüm bu işi bize vermişken şimdi sözünüzden dönüyorsunuz."

"Hazırlanabilmemiz için bize haftalar öncesinden söylemeliydiniz."

Anna ve Mark aralarında canlandırmalar yaptı; birisi ABC şirketi adına konuştu, diğeri de suçlamaları etkisizleştirmek için etiketler kullandı. Anna yavaş ve doğal bir şekilde, "İş bittiğinde bizim büyük ve kötü bir ortak olduğumuzu düşüneceksiniz." dedi. "Görünen o ki bu işin size daha en baştan taahhüt edildiğini düşünüyordunuz." Zamanlamaya dikkat ederek bir gözlemcinin önünde de pratik yaptılar. Tüm korkuları hangi aşamada

etiketleyeceklerine karar vererek nerede susmaları gerektiğini de planladılar. Aynı bir tiyatro gibiydi.

Toplantı günü geldiğinde Anna, ABC'nin en büyük sıkıntısını dile getirerek konuşmaya başladı; "Biliyoruz ki bu işi birlikte yürütme amacıyla yola çıkmıştık. Size haksızlık ettiğimizi ve anlaşmada çok fazla değişiklik yaptığımızı düşünüyor olabilirsiniz. Bu işin size taahhüt edildiğine inandığınızı biliyoruz."

Bu sözler ABC temsilcilerince baş işaretiyle onaylandı. Anna da sözlerine ABC'ye, iki şirketin iş ortağı olduğunu düşündürecek şekilde devam etti. Karşı tarafın önemsendiğini göstermesi için de açık uçlu sorular sormayı ihmal etmedi; "Buraya kadar ekleyecek bir şeyiniz var mı?"

Anna korkuları etiketleyerek ve katkı isteyerek ABC şirketinin korkuları hakkında önemli bir gerçeği açığa çıkarmıştı. Anna'nın firması iyi iş çıkardığı için ABC şirketinin bu anlaşmadan çok para kazanmayı beklediğini öğrenmiş oldu.

Bu da Mark'ın konuşmasına malzeme olmuştu. Böylece Mark, müşterinin yeni taleplerinin firmaya para kaybettirdiğini açıkladı. Bu yüzden de ABC'nin kesintilerinin artırılarak kişi sayısının üçe düşürülmesi gerekiyordu. ABC'nin temsilcilerinden biri olan Angela iç çekti.

"Küçük şirketi devre dışı bırakmaya çalışan büyük ve kötü patronmuşuz gibi görünüyor." dedi Anna, suçlama daha yapılmadan önünü kesmek için.

Angela ortak bir zemin arayarak, "Yok yok, hayır öyle düşünmüyoruz." dedi.

Olumsuz duygular etiketlenerek en kötü suçlamalar ortaya çıkarıldığına göre, Anna ve Mark artık sözü anlaşmaya getirebilirdi. Bu parlak yönteme bir de yakından bakalım. ABC'nin durumunu ortaya koyarken aynı anda küçük şirkete bir çözüm önerme görevini yerini getiriyorlar.

"Devlet anlaşmasının nasıl işlemesi gerektiğini çok iyi biliyorsunuz gibi duruyor." dedi Anna, Angela'nın uzmanlığını etiketleyerek.

Angela deneyimine vurgu yapılmasından hoşnut olarak, "Evet ama her zaman olması gerektiği gibi yürümüyor." dedi.

Anna, Angela'ya herkesin para kazanacağı şekilde anlaşmayı nasıl yenileyebileceklerini sordu. Angela da ABC'nin çalışan sayısını azaltmanın dışında bir yol olmadığını kabul etmiş oldu.

Birkaç hafta sonra, Anna'nın şirketini kâra geçirerek 1 milyon dolar kazandıran, ABC'ye kesinti yapma maddesi sözleşmeye konmuştu. Ama Anna'yı en çok şaşırtan nokta, Angela'nın toplantının sonundaki tepkisiydi. Anna, Angela'ya verdiği kötü haberlerden sonra öfke duyuyorsa bunu anlayışla karşıladığını belirtti ve Angela da şunları ekledi;

"Tabii ki istenen bir durum değil. Ama olup biteni bildirmenizi takdirle karşılıyoruz ve bize kötü davrandığınızı düşünmüyoruz. Siz 'kötü bir ortak' değilsiniz."

Anna'nın buna tepkisi mi? "Vay canına bu yöntem gerçekten işe yarıyor." şeklinde oldu.

Haklıydı. Daha az önce görmüş olduğunuz gibi olumsuzluğun hemen arkasından gitmenin güzelliği, bizi empatinin güvenli bölgesine götürmesidir. Her birimizin anlaşılmaya ve karşımızda kim varsa onunla bağlantı kurmaya içsel olarak ihtiyacı vardır. Bu yüzden Anna, Angela'nın korkularını etiketleyince, Angela'nın içgüdüsel olarak ilk yaptığı, bu korkulara birkaç detay ekleyerek inceden mesajlar vermekti. Bu detaylar sayesinde de Anna arabuluculuktan beklediğini alma fırsatı buldu.

DOLU UÇAKTA UYGUN KOLTUK BULMAK

Bu noktaya kadar her beceriyi birer müzik aletiymişçesine işledik. Önce saksafon aynasını denedik, sonra sıra bas'ın etiketine geldi. Son olarak da taktiksel sessizliğin Fransız kornosunda, bir nota üflemeye ne dersiniz? Yalnız gerçek arabuluculukta grup hep birlikte çalar. Bu yüzden, buna uygun davranmayı öğrenmelisiniz.

Tüm aletlerin aynı anda çalıyor olması çoğu insan için gerçekten zor bir iştir. Fazla gayret gerektirir. Bu yüzden, burada şarkıyı yavaş

yavaş çalacağım ki her notasını duyabilesiniz. Sizi temin ederim ki öğrendiğiniz becerilerin arka arkaya kusursuz bir uyum içinde ritmik olarak nasıl yükselip alçaldıklarını hemen fark edeceksiniz.

İşte bir örnek (isterseniz şarkı deyin): Öğrencim Ryan B. Baltimore'dan Austin'e büyük bir bilgisayar danışma sözleşmesi imzalamak üzere uçuyordu. Altı ay boyunca müşteri temsilcisi hizmeti alsam mı almasam mı diye dolanıp durduktan sonra, bir gün sistem tamamen çökünce CEO ile gerilim yaşadı. Günah keçisi bulmak için CEO ile birlikte Ryan'ı arayıp çok sinirli bir şekilde bir sözleşme imzalamanın neden bu kadar uzun sürdüğünü sordu. Eğer Ryan cuma sabahı orada olmazsa anlaşma bitecekti.

Ryan da ertesi sabah, perşembe günü için bilet satın aldı. Ne yazık ki Baltimore'daki havaalanına yıldırım düşünce, havaalanı beş saatliğine kapatıldı. Maalesef Ryan'ın Austin'den Dallas'a vaktinde geçemeyeceği de böylece anlaşılmış oldu. Daha kötüsü, çıkmadan önce Amerikan Havayollarını aradığında transfer uçuşunun otomatik olarak ertesi gün öğleden sonra saat 3.00'e ertelendiğini öğrenmiş oldu. Bu da anlaşmayı tehlikeye sokuyordu.

Ryan sonunda Dallas'a akşam 8.00'de vardığında kalkmasına 30 dakikadan az süre kalan Amerikan Havayollarına ait son Austin seferinin kapısına doğru koştu. Amacı bu uçağı yakalamak ya da en kötüsü ertesi sabah erkenden bir uçağa atlamaktı.

Sırada önünde kapı görevlisine bağıran çok sinirli bir çift vardı. Görevli de önündeki bilgisayara bilgileri girerken bir yandan bağırmamak için kendini zor tutuyordu. Görevli beş kez, "Yapabileceğim bir şey yok." dedikten sonra kızgın çift sonunda vazgeçip gitti.

Şimdi, Ryan'ın bu gergin karşılaşmayı nasıl kendi lehine çevirdiğine bakalım. Bir arabulucu için ateşli tartışma sonrası çok iyi bir zamandır çünkü karşınızdakinin empatik bağa en çok ihtiyaç duyduğu andır. Gülümseyerek başlarsan çoktan yol almış olursun.

"Merhaba Wendy, ben Ryan. Çok üzgün görünüyorlardı."

Bu tespit olumsuzu etiketlerken empatiye dayalı bir yakınlık kuruyor. Wendy'nin durumu detaylandırmasına imkân tanıyor.

Sonra da Ryan aynalama yöntemiyle kızın daha ileri gitmesine zemin hazırlıyor.

"Evet, transfer uçağını kaçırdılar. Hava şartlarından dolayı pek çok gecikme oldu."

"Hava?"

Wendy kuzeydoğudaki gecikmelerin sistemden peş peşe gözükmesini açıklarken, Ryan yine olumsuzu etiketleyip görevlinin yanıtını aynalama yöntemi kullanarak detaylandırmasını sağladı.

"Yoğun geçmiş bir güne benziyor."

"Biliyor musunuz durumdan rahatsız olan pek çok yolcu vardı. Onları anlıyorum, her ne kadar bana bağırılmasını sevmesem de. Pek çok kişi büyük maç için Austin'e yetişmeye çalışıyor."

"Büyük maç?"

"UT ile Ole Miss maçı var ve Austin'e tüm uçaklar tamamen dolu."

"Tamamen dolu mu?"

Gelin ara verelim. Bu noktaya kadar Ryan, Wendy ile ilişkiyi geliştirmek için etiketleme ve aynalama yöntemi kullandı. Wendy'nin açısından, şimdiye kadar bir şey istemediği için sıradan bir sohbet gibi görünüyor olabilir. Sinirli çiftin aksine Ryan hâlden anlıyor. Ryan'ın sözleri "Bu ne?" ile "Anlıyorum." arasında gidip gelirken görevliyi de detaya girmeye davet etmiş oluyordu.

Şimdi, empati kurulduğuna göre Wendy, Ryan'ın kullanabileceği bir miktar bilgiyi paylaşabilirdi.

"Evet, tüm hafta sonu boyunca böyleydi ama kim bilir kaç kişi uçabilecek. Muhtemelen hava koşulları insanları değişik yerlere sürükleyecek."

Ryan'ın konuya girdiği yer de burasıydı. Ama nasıl davrandığına dikkat edin: Buyurgan ya da soğuk değil, empatiyle yaklaşıp hâlden anladığına dair etiketleme kullanarak aynı gemide olduklarını hissettirici bir tarzda konuştu.

"Güzel, bu zor günün üstesinden iyi geliyorsun gibi görünüyor." dedi Ryan. "Ben de hava muhalefetinden etkilendim ve transfer uçağımı kaçırdım. Bu uçuş da muhtemelen tamamen doludur. Ama

dediğin gibi belki havadan etkilenip transferi kaçıran birileri olur. Hiç boşalan koltuk olur mu acaba?"

Bu nakarata dikkat edin. Etiketleyin, taktiksel empati kullanın ve etiketleyin. Tüm bunları yaptıktan sonra istekte bulunun.

Bu noktada Wendy bir şey demez ve bilgisayarda bir şeyler yazmaya başlar. Ryan olası bir anlaşmayı bozmamak için bir süreliğine susar. Otuz saniye sonra Wendy, bir uçak bileti bastırıp Ryan'a uzatarak birkaç yolcunun muhtemelen uçak kalktıktan çok sonra ulaşabileceklerini söyler. Ryan'ın başarısını taçlandırırcasına üstüne bir de ekonomi sınıfından bilet verir.

Her şey iki dakikadan kısa sürdü!

Bir dahaki sefere kuyrukta önünüzde sinirli bir müşteri olduğunda, etiketleme ve aynalama yöntemlerini görevli üzerinde deneyebilirsiniz. Emin olun "Beni kontrol etmeye çalışmayın." diye bağırmayacaklardır. Bunun yerine umduğunuzdan daha fazlasını bile elde edebilirsiniz.

ÖNEMLİ DERSLER

Taktiksel empatinin araçlarını günlük hayatınızda kullanmak istiyorsanız size önerim, bunları yapay iletişimsel taktikler olarak değil, doğal insan ilişkilerinin uzantısı olarak düşünmenizdir.

İnsanlarla her etkileşimde karşı tarafın bizi dinleyip hâlimizden anladığını bilmek bizi memnun eder. İster bir iş anlaşması isterse süpermarketin kasap reyonunda basit bir sohbet olsun. Karşınızdakiyle empatik bir ilişki kurmak ve içinde bulunduğu durumu anlamaya çalışmak sağlıklı insan iletişiminin temelinde var olan şeydir.

Bu araçlar sayesinde hayatımızdaki çoğu kritik konuşmaya sinen saçmalıklardan kurtulur ve en iyi duygusal pratikleri deneyimleriz. Bu araçlar daha anlamlı ve sıcak ilişkiler kurmanızı da sağlar. İlk amaç insan ilişkisiyken, istediğiniz şeyi de ekstradan almış olursunuz.

Bunu aklınızda tutarak yaptığınız her konuşmaya bu öğrendiklerinizi serpiştirmenizi isteyeceğim. İlk başta kendinizi beceriksiz ve yapmacık hissedebilirsiniz ama denemeye devam edin. Hatırlarsanız, yürümeyi öğrenmek de son derece garip gelmişti.

Bu yöntemleri içselleştirip taktiksel empatiyi alışkanlığa çevirdikçe ve kişiliğinizin bir parçası hâline getirdikçe yeni okuduğunuz bölümü aklınıza getirin:

- Kendinizi karşınızdaki kişinin yerine koyun. Empatinin güzelliği, karşınızdaki kişinin fikirlerine katılmanızı gerektirmemesidir. O fikirleri çılgınca buluyor olabilirsiniz ama diğer kişinin hâlini anlamaya çalıştığınızda onu dinlemekte olduğunuz mesajını hemen vermiş oluyorsunuz. Sizin dinlediğinizi gördüklerinde işinize yarayacak bazı bilgiler de verebilirler.
- Muhatabınızın sizinle anlaşma yapmak istemesindense, yapmaması için daha güçlü nedenleri var. Bu yüzden de anlaşmanın önündeki engelleri kaldırmaya çalışın. Engelleri ya da olumsuz etkileri yok saymak güçlerini artırıyor; bunları açığa çıkarın.
- Sonra ara verin. Bir engeli etiketlerseniz ya da bir durumda aynalama yöntemi kullanırsanız, bırakın süreç işlesin. Merak etmeyin, karşı taraf sessizliği kapatacaktır.
- Muhatabınızın korkularını, gücünü yok etmek için etiketleyin. Hepimiz güzel şeylerden konuşmayı severiz ama unutmayın ki muhatabınızın, beynin korku üreten bölgesi olan amigdalasına ne kadar hızlı müdahale ederseniz güvenlik, huzur ve güven duygularına o kadar çabuk ulaşırsınız.
- Karşı tarafın size söyleyebileceği en kötü sözlerin listesini çıkarın. O, size bunları söylemeden bırakın sizden duysun. Önden kontrollü suçlama yapmak, negatif dinamikler harekete geçmeden onları durdurmanın yoludur. Genelde bu suçlamalar sesli söylendiğinde abartılmış gibi durduğu için bunlardan bahsetmeniz diğer kişinin tersini iddia etmesini sağlayacaktır.
- Unutmayın ki karşınızda takdir bekleyen ve anlaşılmak isteyen biri var. Bu yüzden de etiketleri, olumlu algı ve dinamikleri

harekete geçirmek için kullanın.

———— DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ————

‘EVET’TEN KAÇININ ‘HAYIR’DA UZMANLAŞIN

Hepimizin yaşadığı bir örnekten bahsetmeme izin verin: Tam olarak yemekten önce evdesiniz ve telefonunuz çaldı. Arayan bir pazarlamacı. Size ya dergi aboneliği ya su filtresi ya da dondurulmuş Arjantin dana eti satmak istiyor. Hangisi olduğunun önemi yok. Nasıl olsa, hep benzer bir dil kullanılır. Telefondaki kişi adınızı beceriksizce söyleyerek birkaç lüzumsuz şakadan sonra sizi sıkıştırmaya başlıyor.

Satışın yol haritasında ‘hayır’a çıkan bütün yollar kapalı. Bu yüzden evet’ demekten başka seçeneğiniz kalmaz. “Ara sıra bir bardak taze suyu zevkle içmeyi sever misiniz?” “Evet ama…” “Ben de. Emin olun taptaze ve tertemiz, kimyasalsız bir tat alacaksınız. Tıpkı Toprak Anadan gelmiş gibi.” “Evet ama…”

“Bu sahte gülüşlü adam da kim?” diye merak edersiniz. İstemediğiniz bir şeyi almanız için sizi kandırabileceğini sanıyor. Kaslarınızın gerildiğini, sesinizin savunmaya geçtiğini ve kalbinizin hızlandığını hissedersiniz.

Kendinizi, onun kurbanı gibi hissedersiniz ki öylesiniz de!

‘Evet’ en son söylemek istediğiniz şeydir; “Su içer misiniz?” sorusu sorulsa bile. Uzlaşı ve ödün; doğru bildiğiniz bir şey için bile yenilgi gibi gelir. ‘Hayır’ ise bir kurtuluş bir vaha gibidir. İçinizden sürekli “Hayır!” demek geçer. Sırf kulağa nasıl geldiğini duymak için bile olsa. “Hayır, suya ihtiyacım yok. Karbon filtreli ya da başka türlü. Ben bir deveyim.” diyesiniz gelir.

Gelin, bu satış tekniği hakkında biraz konuşalım. ‘Hayır’ demek ölümmüş gibi, her şey ‘evet’i duymaya kuruludur. Çoğumuz için de

öyledir. Tüm olumsuz çağrışımları "Hayır!" ile bağdaştırırız. Reddedilmenin 'hayır'ı ve bunu işitmekten duyulan korkudan bahsederiz. 'Hayır' son derece olumsuz bir kelimedir.

Günün sonundaysa 'evet', içinde derin reddedişleri saklayan anlamsız bir yanıta dönüşür. "Olabilir." kelimesi ise daha bile kötüdür. Bir arabulucu için 'evet'i zorlamak, kazanmaya yaklaştırmak yerine sadece karşı tarafı kızdırır.

O zaman 'evet' bu kadar rahatsız edici ve 'hayır' ise rahatlatıcı olabiliyorken neden ilkini çok önemli bir yere yerleştirip diğerini öcü gibi gösteriyoruz?

İşte, biz bunu tersine çeviriyoruz. İyi arabulucular için 'hayır' saf altın değerindedir. Bu olumsuz ifade sayesinde, neyi istemediğinizi eleyerek gerçekten ne istediğinizi açıklığa kavuşturmak için hem size hem de karşı tarafa büyük bir fırsat doğar. 'Hayır' statükoyu koruyan güvenli bir tercihtir. Geçici bir kontrol duygusu verir.

Tüm arabulucular yollarındaki bir noktada 'hayır' ile karşılaşırlar. Arkasındaki gerçek psikolojik dinamiği anlarsanız bu kelimeyi seversiniz. Sadece korkunuz geçmekle kalmaz, sizin için neler yaptığını ve 'hayır'ı kullanarak nasıl anlaşmalar yapabileceğinizi de görürsünüz.

'Evet' ve 'olabilir' kelimelerinin genellikle pek bir anlamı yoktur. Fakat 'hayır', her zaman konuşmanın gidişatını değiştirir.

'HAYIR', ARABULUCULUĞU BAŞLATIR

'Hayıf ve güzel nüanslarından etkilenmem, arabuluculuk kariyerimin başlamasına aylar kala gerçekleşen bir konuşmadan sonraydı.

Bürodaki kariyerime Pittsburgh Bölümünde FBI SWAT ekibinde başladım. İki yıl sonra da FBI'ın beni Ortak Terörizm Görev Gücü (JTTF) ile ilişkilendirdiği New York'a transfer edildim. İlginç bir görevdi: Gece gündüz şüpheli teröristleri takip ediyorduk. Hücrelerini araştırıyorduk. Saldırıya geçip geçmeyeceklerini ve saldırırlarsa bunu nasıl yapacaklarını anlamaya çalışıyorduk.

Amerika'nın en büyük şehrinin ortasında insanların öfke selinin düğümünü çözmeye çalışıyorduk. Kimin tehlikeli kiminse sadece öfkeli olduğuna dair hayatî kararlar alıyorduk. Bu iş beni cezbediyordu.

Bürodaki ilk günlerimden beri kriz durumları hep çok ilgimi çekmiştir. Görevin aciliyeti beni hep büyülemiştir. Riskler yüksekti ve hayatlar tehlikedeydi.

Duygusal alan karmaşık, değişen yapıda ve genelde çalışmalıydı. Rehineyi sağ salim kurtarmak için arabulucunun rehinecinin güdülerini, ruh hâlini, zekâsı ile duygusal olarak güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmesi gerekir. Arabulucunun sert, uzlaşmacı, harekete geçirici, kurtarıcı, günah çıkartıcı, kışkırtıcı ve barışçı gibi pek çok özelliği bir arada taşıması gerekir.

Tüm bu özellikler için biçilmiş kaftan olduğumu düşünüyordum.

Manhattan'a vardıktan birkaç hafta sonra, New York'ta FBI'ın Kriz Arabulucluğu Ekibi'ni yöneten Amy Bonderow'un bürosuna gittim. Arabul uçukla ilgili hiçbir şey bilmiyordum. Bu yüzden doğrudan konuya girdim.

"Rehine arabulucusu olmak istiyorum." dedim.

"Herkes istiyor. Hiç eğitim aldın mı?" diye sordu.

"Hayır." dedim.

"Referansın var mı?"

"O da yok." diye yanıtladım.

"Herhangi bir deneyim?" diye sordu.

"Yok." dedim.

"Psikoloji, sosyoloji ya da arabuluculukla ilgili olabilecek bir bölümde okudun mu?"

"Hayır."

"Kendi sorunu cevaplamış gibi görünüyorsun." dedi. "Şimdi git."

"Git mi?" diye itiraz ettim. "Gerçekten mi?"

"Evet yani beni yalnız bırak. Herkes rehine arabulucusu olmak istiyor. Senin özgeçmişin, deneyimin ya da becerin yok. Benim

yerimde olsan sen ne derdin? Tahmin edebileceğin gibi 'Hayır!' derdin.'

Onun önünde durduğum sürede kendimi, arabulucuk kariyerim böyle bitemez, diye düşünürken buldum. O kadar teröristin gözünü korkutmuştum. Bu işin peşini böyle bırakıp gitmemeliydim.

"Hadi ama! Yapabileceğim bir şeyler olmalı." dedim.

Amy kafasını sallayarak hiç şansın yok dercesine alaycı bir kahkaha attı.

"Sana söyleyeyim. Evet, yapabileceğin bir şey var: İntihar hattında gönüllü olmak. Ondan sonra gelip benimle konuşursun. Bunun garantisi yok ama anlaşıldı mı?" diye sordu. "Şimdi gerçekten, git."

Amy ile yaptığım konuşma, sözlerin karmaşık ve gizli anlamları ile belli kelimelerin gücü hakkındaki farkındalığımı artırdı. Görünürde anlaşılmaz olan duygusal gerçeklerin anlaşılır olan ilişkileri sıklıkla etkileyebildiğini düşünmeye başladım.

Diğer insanların sadece söylemek olsun diye söylediklerini ciddiye almak, sık düşülen bir hatadır. İnsanlar konuşma oyununu oynarken oyun içinde oyun olduğunu ve çok az kişinin 'koz'a sahip olduğunu görmeye başladım.

Sohbetimizde bu kadar direkt ve net söylenen 'hayır' kelimesinin aslında bu kadar basit olmadığını gördüm. Yıllar sonra defalarca bu konuşmayı düşündüm. Amy'nin beni nasıl bu kadar kolay reddettiğini anlamaya çalıştım. Onun 'hayırdan aslında 'evet'e kapı aralamaktı, 'hayır'lar ona ve bana çerçeveyi çizmek, uyum sağlamak ve yeniden değerlendirmek için zaman verdi. Aslında işe yarayacak bir 'evet' için zemin hazırlamış oldu.

JTTF'ye göreve yollandığımda NYPD yüzbaşısı Martinle çalıştım. Sert bir mizacı vardı. Ne zaman bir şey istesem ters yanıt verirdi. Onu biraz tanıyınca neden böyle olduğunu sordum. Gururla, "Chris, bir yüzbaşının görevi 'Hayır!' demektir." dedi.

İlk başta böyle bir otomatik yanıtı hayal gücünden yoksunluğa vermiştim. Daha sonra aynı şeyi ergen oğluma kendimin de yaptığını gözlemledim. Oğluma "Hayır!" dedikten sonra ondan gelecek tepkileri bekliyordum.

Bunun nedeni 'hayır' ile kendimi korumaya alınca derin nefes alıp olasılıkları daha rahat düşünebilmemdi.

'Hayır' arabuluculuğun başıdır, sonu değil. 'Hayır' kelimesinden korkmaya koşullanmışız. Ama bu gerçek bir olgu olmaktan öte algı durumudur. Çok nadiren, "Tüm seçenekleri düşündüm ve mantıklı bir karar verdim." anlamına gelir. Bunun yerine 'hayır', genellikle statükoyu korumak için çoğunlukla geçici olarak alınan bir karardır. Değişim korkutucudur. 'Hayır' yanıtı da bu korkuya karşı biraz korur.

Start with NO adlı harika kitabın yazarı Jim Camp[1], arabuluculuğun daha en başından karşıdakine 'hayır' demesi için okuyucuyu cesaretlendirir. Buna 'veto hakkı' diyor. İnsanların 'hayır' deme haklarını korumak için ölümüne mücadele edeceklerini söylüyor. Bu yüzden de onlara 'hayır' deme fırsatı tanıyın. Böylece görüşme ortamı hızlı bir şekilde daha yapıcı ve işbirliğine açık hâle gelecektir.

Camp'in kitabını okuduğumda bunun rehine arabulucuları olarak yıllardır bildiğimiz bir şey olduğunu gördüm. Rehineciyi en hızlı ele geçirme yolunun teslim olmasını istemek yerine, onunla konuşmak olduğunu öğrenmiştik. Dışarı çıkmalarını söyleyerek teslim olmalarını istemek; hep daha uzun süren bir direnmeye yol açıyordu ve bazen de ölüme sebep oluyordu.

Burada insanların evrensel olarak derinden gelen otonomi ihtiyacından söz etmek gerekir. İnsanların, kontrolün onlarda olduğunu hissetmeye ihtiyacı var. İnsanlara, sizin düşüncelerinize 'hayır' deme hakkı tanırsanız rahatlarlar, kararların etkililiği artar ve karşı taraf sizin önerinizi dinlemeye açık hâle gelir. Kontrolü elinde tutmasına izin verilmiştir. Kafasını çevirip etrafa bakabilir artık. Sizin önerinizin statükodan daha avantajlı olduğuna muhatabınızı ikna etmek için de size zaman kazandırır.

Büyük arabulucular 'hayır'ı bekler. Çünkü bilirler ki genellikle gerçek arabuluculuğun başladığı yer burasıdır.

Karşınızdaki kişiye kibarca 'hayır' demenin (Buna 9. bölümde daha detaylı değineceğiz.) ve rahat bir şekilde 'hayır'ı duymanın, hoş karşılanacağını açıklamanın herhangi bir arabuluculukta hep

olumlu etkisi vardır. Karşı tarafı 'hayır' demeye davet etmenin engelleri aşmada ve yararlı bir iletişime geçmede şaşırtıcı bir etkisi vardır.

Bu, kendinizi reddetmenin dışında, 'hayır'ı duymak ve uygun cevabı vermek için eğitmeniz gerektiği anlamına gelir. Birisi size 'hayır' dediğinde kelimenin alternatif anlamlarını gözden geçirmelisiniz:

- Henüz kabul etmeye hazır değilim.
- Benim rahatımı kaçırıyorsun.
- Anlamıyorum.
- Karşılayabileceğimi sanmıyorum.
- Başka bir şey istiyorum.
- Daha fazla bilgiye ihtiyacım var.
- Bu konuyu bir başkasıyla konuşmak istiyorum.

Sonra, ara verdiğinizde çözüm odaklı sorular sorun ya da etkisini görmek için basitçe etiketleyin:

"Bu çalışmıyor mu?"

"Çalışması için neye ihtiyacın var?"

"Bunda seni rahatsız eden bir şeyler var gibi görünüyor.

İnsanların 'hayır'ı kullanmaya ihtiyacı var. Bu yanıtı sonra bir yerde duyarım diye beklemeyip hemen söyletin.

ONLARIN DÜNYASINDA İKNA

Sizi, kendini arabuluculuğa hazırlayan Joe Businessman ile tanıştırmak istiyorum. Aslında onunla, daha önce tanışmıştınız. Bütün *Evet Dedirtmek* stratejilerini yazıp ezberlemiş ve iyi hazırlanmış durumda. Masanın karşısındaki adama da bildiklerini aktarmaya hazır. Joe aynanın karşısında durup pahalı takımına bakarken söyleyeceği etkileyici sözleri düşündü. Bunu destekleyecek tablolar ve grafiklerle de karşısındakini bozguna uğratıp yenmeyi

hayal etti. O, Gladyatör'deki Russel Crowe'du. O, güçlü adamın kendisiydi.

Size bir sır vereyim mi? Tüm bu hazırlıkların bir gıdım faydası olmayacak. Onun arabuluculuk stili hep ben, ben, ben ve hep ego, ego, ego üstüne kurulu. Masanın öbür ucundaki insanlar bu sinyali alınca kibarca bu Süperman'i yok sayacaklardır. Nasıl mı "Evet!" diyerek!

"Ha?" mı dediniz.

İlk söyleyecekleri kelime 'evet' olacaktır. Ama bu kelimeyi kendini beğenmiş adamdan kurtulmak için kullanacaklar. Daha sonra da değişen koşulları, bütçeyi ve havayı bahane ederek yan çizeceklerdir. Çünkü tek istedikleri serbest kalmak. Joe onları hiçbir şeye ikna edemiyor çünkü o, kendini ikna etmekle meşgul.

Bir sır daha vereyim. Aslında üç çeşit 'evet' vardır: Yapmacık, doğrulayan ve taahhüt veren.

Yapmacık 'evet', karşıdakinin 'hayır' demeyi planlayıp daha kolay kaçabilmeyi istediğinde ya da konuşmayı kurnazca sürdürerek daha fazla bilgi almak istediğinde kullanılır. Doğrulamada kullanılan 'evet', genelde kısa yanıt gerektiren sorulara verilen masum bir yanıttır. Bazen tuzak kurmak için de kullanılabilirken çoğu zaman herhangi bir eylem vaadetmeyen basit bir doğrulamadır. Taahhüt veren 'evet' ise ardından eyleme geçilen gerçek bir anlaşmada kullanılır. Masada 'evet' dendikten sonra sözleşmenin altına imza atılır. Taahhüt 'evet'i sizin istediğiniz şeydir. Ama üç 'evet' de birbirine çok benzer. Bu yüzden hangisinin kullanıldığını ayırt etmeyi öğrenmeniz gerekir.

Bütün dünyadaki insanlar daha fazlasını elde etmek amacıyla taahhüt 'evet'inin peşine düşülmesine öyle alışmışlar ki bu nedenle yapmacık 'evet'i kullanmada da ustalaşmışlardır. Joe Businessman'ın karşısındaki kişilere yaptığı da buna benzerdir. Yapmacık 'evet'i kullanarak daha fazlasını duymaya çalışmak.

İyi arabulucular harika bir performans sergilemekten çok, muhataplarının amaçlarının ne olduğunu keşfetmek için rehberlik etmeyi önemserler. Buna ister ortak olma isterse 'dâhil olma' diyebilirsiniz.

.

Izninizle, bunu nasıl zor yoldan öğrendiğimi anlatayım.

Amy ile konuştuktan iki ay sonra, Norman Vincent Peale'nin kurduğu Kriz Destek Hattı'nın telefonlarına bakmaya başladım.

Temel kural, hiç kimseyle telefonda yirmi dakikadan uzun konuşmamaktı. İşinizi yaptığınızda karşınızdaki insanın daha iyi bir yere gelmesi uzun sürmüyordu. Örgüt adlarından oluşan kalın bir kitabımız vardı. Yardım için bunları öneriyorduk, pansuman yapıp eve yollamak gibiydi.

Ama kriz yaşayan kişi oranı %40'tı. Aramaların büyük bir kısmı düzenli olarak arayanlar tarafındandı. Bunlar işsiz güçsüz, kimsenin daha fazla dinlemek istemediği, enerjinizi emen vampirlerdi.

Sürekli arayanların listesini yapmıştık. Bir arama geldiği zaman, ilk olarak o gün aynı kişinin arayıp aramadığına bakıyorduk. Çünkü bir günde bir kez arayabilirlerdi. Onlar da bunu biliyorlardı. Pek çok kez şöyle söylemişlerdi; "Evet, ben Eddie. Bugün ilk defa arıyorum. Listeye bakabilirsin. Benimle konuşmak zorundasın."

Bir amaç için orada olduğumdan sürekli arayanları da sevmiştim. Sorun çıkarıyorlardı ama bununla uğraşmayı seviyordum. Bu konuda bir yeteneğim olduğunu düşünüyordum. Kendimi bu konuda bir yıldız gibi hissediyordum.

Sıra performansımı gözden geçirmeye geldiğinde, Jim Snyder adında vardiya şefini yanıma verdiler. Jim sıcakkanlı ve deneyimli biriydi. Tek sorun şaka yapmayı çok fazla seviyordu. Jim yardım hattında en büyük sorunun gönüllülerin çok yorulması olduğunu bildiğinden, kendini işi eğlenceli hâle getirmeye adamıştı. Onunla iyi arkadaş olduk.

Beni değerlendirebilmek için bana telefon gelmesini bekledi. Sonra da gözlem odasına geçerek konuşmamı dinlemeye koyuldu. Arayan, müdavimlerden olan bir taksi şoförüydü. Dışarı çıkma korkusu ve bunu anlatacak bolca zamanı vardı. Bu enerji emicisi vampir (adı Daryl idi) evini kaybedeceği ve çalışamazsa hayatını nasıl sürdüreceği ile ilgili senaryoya takılmıştı.

"Sokakta, en son ne zaman biri sana vurmaya çalıştı?" diye sordum.

Darly, "Aslında çok oldu." dedi.

“Ne kadar…?”

“Tam olarak tarih hatırlamıyorum Chris. Belki bir yıldır.”

“O zaman dış dünyanın seni çok da zorlamadığını söyleyebiliriz sanırım?”

Darly, “Evet, sanırım” dedi.

Bu şekilde bir ileri bir geri biraz gittikten sonra, hepimizin dünyada az çok korktuğu bir şeyler olduğunu kabul ettirdim. Yeni becerilerim ve Daryl’ı dinlemeyle ilgili kendimi iyi hissediyordum. Sürekli arayanlara dikkatli ve ölçülü şekilde yanıt vermekle ilgili kullandığımız, kulağa biraz garip gelen ‘saygılı yüzleşme’ dediğimiz kavram konusunda da iyi hissediyordum.

Konuşma akıp gidiyordu ve kurduğum yakınlık bayağı iyiydi. Hatta Daryl’ı birkaç kez güldürdüm. Onunla konuşmam bitene kadar dışarı adım atmamak için bana tek bir neden sunamadı.

Daryl kapatmadan önce, “Teşekkür ederim Chris.” dedi. “Böyle önemli bir iş yaptığın için teşekkürler.”

Jim’i görmeye gitmeden önce sandalyemde uzanıp övgünün tadını çıkardım. Acı çeken bir adamdan bu sözleri ne sıklıkta duyarsın ki dedim kendi kendime. Yerimden kuş gibi sıçrayarak gözlem odasının yolunu tutmuştum.

Jim beni önündeki sandalyeye oturtarak kocaman gülümsedi. Ben de fazlasıyla karşılık verdim sanırım.

“Peki, Chris…” dedi gülerek. “Gördüğüm en kötü aramalardan biriydi.”

Ona boş boş baktım.

“Jim, Daryl’in beni tebrik ettiğini duydun mu?” diye sordum. “Onu bastırdım, ortak. İcabına baktım.” dedim.

Jim gülümseyip kafa salladı. Daha o an bu ifadeden nefret ettim.

“Aslında telefonu kapatırken kendini tebrik etmesi gerekirken seni etmesi işaretlerden biri.” dedi. “Seni tebrik etmesine ihtiyacı yok. Bu senin çok fazla şey yaptığını gösteriyor. Senin, onun icabına baktığını düşünüyorsa kendine nasıl faydası olacak? Kırıcı olmak istemiyorum ama berbattın.”

Jim'in söylediklerini dinlerken haklıyken haksız duruma düştüğümde hissettiğin karın ağrısına benzer bir hisse kapıldım. Daıyl'ın yanıtı bir tür 'evet'ti ama gerçek bir taahhüt 'evet'iydi. Eyleme geçme sözü vermemişti. Onun 'evet'i beni iyi hissettirip onu yalnız bırakmamı sağlamak içindi. Daryl bunu bilmeyebilir ama onun 'evet'i yapmacık olandandı.

Görüyorsunuz ki tüm telefon konuşması, arayanın değil de ben ve egom hakkında gibi görünüyordu. Arayanları harekete geçirmenin tek yolu konuşmaya hâkimlermiş gibi hissettirmekti. Kendilerinin bu sonuca vardığını, atılacak adımları belirlediklerini düşünmeleriydi. Telefonun öbür ucundaki ses, tüm bu süreçlerde aracı olmalıydı sadece.

Tüm becerilerinizi kullanarak muhatabınızla yakınlık ve uzlaşı ortamı kurmak faydalıdır. Ama diğer kişi, bağ kurma ve yeni fikirler konusunda kendini eşit olarak sorumlu görmedikçe hepsi boşuna olur.

Çaresizce durumu kabullenerek yavaşça kafa salladım.

"En kötü konuşmalardan biri mi?" diye sordum Jim'e. "Aynen öyle." diye yanıt verdi.

Bu noktadan sonra dikkatimi başka şeylere vermek için çok uğraştım. Yardım hattı ile ilgili o kadar çok soru sorup o kadar çok kitap okumuştum ki yeni gönüllüler için iki ders vermemi sağladılar. Biri aktif dinlemeyle ilgili açılış dersiydi, diğeri de 'saygılı yüzleşmeyle ilgiliydi.

"Şimdi anladım…" diyor olabilirsiniz. Ama meselenin tek başına benle ilgisi yoktu. Bizim bakış açımızdan değil, onların bakış açısından ikna etmemiz gerekirdi. Peki, nasıl?

En temel ihtiyaçlarıyla başlayarak.

Her arabuluculuk ve her anlaşmada sonuç bir başkasının aldığı karara bağlıdır. Uzlaşma ve mantıkla başkalarının kararlarını kontrol edip yönetebileceğimizi sanıyorsak maalesef boşuna kürek çekiyoruzdur. Ama başkalarının kararlarını kontrol edemesek de dünyalarına girerek nüfuz edebiliriz ve tam olarak ne istediklerini anlarız.

Yoğunluğu kişiden kişiye değişse de tanıştığınız her kişinin motivasyon kaynağının, güvende hissetme ve kontrolün kendi elinde olduğunu hissetme ihtiyacı gibi iki temel dürtü olduğundan emin olabilirsiniz. Bu iki dürtüyü doyurursanız yarı yolda kalmazsınız.

Daryl ile sohbetimde gördüğünüz gibi onu mantıken güvende olduğuna ve kontrolün onda olduğuna ikna etmek gerekmiyor. Temel dürtüler acil ve mantıksızdır. Bu yüzden onları tartışma konusu hâline getirmek muhatabınızın yapmacık evet'i kullanarak kaçmasına sebep olur.

Sahte anlayış göstererek 'kibar görünmek' de genellikle başarısızlık anlamına gelir. Kibar görünmeyi çeşitli adlar altında sunan bir çağda yaşıyoruz. Her zaman ve her durumda insanlara kibar görünmeye ve saygılı olmaya teşvik ediliyoruz.

Arabuluculuk bağlamında kibarlık tek başına elinizde patlayabilir. Kibarlığı kurnazlık olarak kullanmak onu sahte ve manipülatif hâle getirir. 'Kibar' bir satıcıyla pazarlığın can sıkıcı sonuçlarına kim katlanmadı ki? Yapay bir kibarlık takınırsanız, tüm bu yükün altında ezilirsiniz.

Mantığımızı ya da yapmacık gülümsemeyi kullanmak yerine 'hayır'ı tercih ederiz. 'Hayır' kelimesi, kullanan kişiye güven ve kontrol hissi verir. 'Hayır' iletişimi başlatıp en sonunda taahhüt 'evet'ine ulaşmayı sağlar. Erken söylenmiş 'evet', genelde boş ve sahtedir.

Amy Bonderow'un bana "Git!" demesinin üstünden yaklaşık beş ay geçmişken, bir gün ofisine uğradım ve Yardım Hattı'nda gönüllü olarak çalıştığımı söyledim.

"Gerçekten mi?" diye şaşkınlıkla güldü. "Herkese bunu yapmasını söylerim ama kimse yapmaz."

Sonra anlaşıldı ki Amy de arabuluculuk kariyerine aynı yerde gönüllülük yaparak başlamış. Şimdi Amy, ikimizin ortak arkadaşı hâline gelen danışanlardan ismen söz etmeye başlamıştı. Jim'e birlikte gülmeye başladık.

Amy birden konuşmayı keserek bana baktı. Durduğu için elim ayağım titredi. Sonra bana gülümseyerek;

“Sıradaki görev senin.” dedi.

O dönem aynı göreve talip psikoloji mezunu, deneyimli ve referansı sağlam beş kişi daha vardı. Ama ben herkesin önüne geçerek Quantico, Virgini’daki FBI Akademisi’nde sıradaki arabuluculuk eğitim kursunun yokuşuydum. Arabuluculuk kariyerim resmî olarak başlamıştı.

‘HAYIR’ KENDİNİ KORUMADIR

Bu bölümün başındaki, telefonda bir şeyler satmaya çalışan pazarlamacıyı hatırlayın. “Bir bardak taze su içmeyi sever misiniz?” sorusunun makul yanıtı evettir. Ama tek yapmak istediğiniz ‘hayır’ diye bağırmaktır. Böyle bir soru geldikten sonra, konuşmanın geri kalanının çok sıkıcı olacağını anlarsınız.

Kısacası ‘evet’ ve ‘hayır’ın tezat yanı törpülenmiş olur. Arabuluculuk yaptığımızda ‘evet’le bitirmek istediğimize şüphe yok. Ama hep en sonunda söylenen ‘evet’i kelimenin genelde pozitiflik içeren anlamıyla karıştırırız. ‘Hayır’ ifadesini de ‘evet’in zıddı olarak gördüğümüz için ‘hayır’ demek kötü bir şeymiş gibi algılarız.

‘Hayır’ her zaman kötü bir şeydir.

Gerçeğe bu kadar uzak başka bir şey olamaz. ‘Hayıf demek kişiye güvende ve kontrolün onda olduğunu hissettirir. ‘Hayıf yanıtı almanızı sağlayacak bir soru sorarsınız ve muhatabınız kontrolü ele geçirdiğini düşünür, îyi arabulucular işe başlarken, karşı tarafın iyi dinlediğine emin olmak için kesin bir ‘hayır’ duymayı beklerler.

Direkt ‘evet’ için baskı kurmak ise muhatabınızı ürkütür ve tedirginleştirir. İşte bu yüzden, öğrencilerime hep bir ürün satarken “Birkaç dakikanızı ayırabilir misiniz?” sorusuyla başlamamalarını tembihlerim. Onun yerine “Şu an konuşmak için kötü bir zaman mı?” sorusunu sorsunlar. Ya “Evet, kötü bir zaman.” yanıtı alınır ve iyi bir zaman ayarlanmaya çalışılır ya da “Hayır!” yanıtı alınarak konuya geçilir.

Egzersiz olsun diye, bir daha telefonla bir pazarlamacı aradığında kullandığı soruları not alın. Sizi temin ederim ki 'evet' dedirtmek için ne kadar çok ısrar ederse rahatsızlık dereceniz o kadar artacaktır.

Meslektaşım Marti Evelsizer, 'hayır'ın 'evet'ten daha iyi olduğu konusunda gözümü açtı.

Zamanında Marti, FBI'ın Pittsburgh'daki Kriz Arabuluculuk Koordinatörü'ydü. Arabuluculuk konusunda tam bir dâhi olarak bilinirdi. Hem büroda hem de yerel polis teşkilatının gözünde büyük saygı kazanmıştı. Ama insanlar içten içe kıskanç olurlar. Onun müdürü de bir istisna değildi. Kadının başarısını kendine tehdit olarak görmeye başladı.

Pittsburgh Polis Teşkilatı Rehine Arabuluculuk Ekibi'nde, Marti'ye yeni adayları belirleme kurulunda sandalye teklif edilince müdürün kıskançlığı ayyuka çıktı. Müdürü de ezip geçmesi ve elemanını alması fazla oluyordu.

Bu yüzden, müdürü Marti'yi işten çıkardı. İşlerini aksatmasını bahane olarak gösterdi. Ama aslında kendine tehdit olarak gördüğü içindi.

Marti, müdürüyle işten atılmasıyla ilgili konuşmak için masaya oturduğunda, seçeneklerinin çok sınırlı olduğunu görmüştü. Müdürün her istediğini yapma hakkı vardı.

Marti, bana, kafasından çeşitli senaryolar geçtiğini söylemişti. Adamın kıskançlığının üstüne mi gitse ya da büronun bunu nasıl karşılayacağına mı vurgu yapsa, diye düşünüyordu. "Ofisimizin uzmanlığı ile prim yapmasını ister misiniz?" diye sordu.

Müdürüyle konuşmaya oturduğunda kesin 'hayır' yanıtı gerektiren, duyduğum en güçlü soruyu hazırlamıştı.

"FBI'ın mahcup olmasını ister misiniz?" diye sordu.

"Hayır!" dedi müdür.

"Ne yapmamı istersiniz?" diye devam etti.

Müdürü 1950'lere ait, üstünde döndükçe ses çıkaran o deri koltuklardan birinde arkasına yaslandı. Adam gözlüklerinin üstünden kadına bakarak hafifçe kafasını salladı. Kontrol ondaydı.

.

Müdürü, "Bak, işinde kalabilirsin." dedi. "Işine geri dönüp başka şeylerin araya girmesine izin verme."

Bir dakika sonra, Marti işine geri dönmüştü.

Marti nin bunu başardığını duyduğumda kendimden geçtim. Bir yandan müdüre 'hayır' dedirtirken, bir yandan da adamı kararları kendisinin aldığı bölgeye çekmiş oldu. Sonra da bir sonraki adımını müdürün belirlemesini isteyerek adamın güven ve kontrol duygusunu artırdı.

Burada önemli olan nokta, Marti'nin 'hayır' yanıtını sadece kabullenmesi değil, onu elde etmek için uğraşması ve bağrına basmasıydı.

Yakınlardaki bir pazarlama konferansında katılımcılara en çok korktukları kelimeyi sordum. Bütün grup hep bir ağızdan "Hayır!" dedi. Hem onlar için hem de hemen herkes için 'hayır'ın tek anlamı vardır; tartışmayı sonlandırmasıdır.

Ama anlamı, tek başına bu değildir.

'Hayır' bir başarısızlık değildir. Stratejik olarak kullanıldığında önünüzü açar. 'Hayır' yanıtından artık korkmadığınız bir noktaya gelmek her arabulucunun ulaşması gereken bir özgürleşme ânıdır. Çünkü en büyük korkunuz 'hayır' olursa arabuluculuk yapamazsınız. 'Evet'in tutsağı olursunuz. Zincirlenirsiniz ve işiniz biter.

Gelin, 'hayır'ı masaya yatıralım. 'Hayır' otonominin bildirilmesidir. Gücün kullanımı ya da kötü kullanımı değildir. Reddetme eylemi de değildir. İnatçılık gösterisi olarak da adlandıramayız. Bir arabuluculuğun sonu da değildir.

Aslında 'hayır' tartışmayı başlatır. Ne kadar çabuk "Hayır!" derseniz, daha önce kaçırdığınız seçenek ve fırsatları o kadar çabuk görürsünüz. "Hayır!" demek genelde insanları harekete geçmeye çağırır. Kendilerini korunaklı hissedince önlerinde bir fırsat görürler.

Kendim 'hayır'ın gizemini çözdükçe, bu iki heceli sözün insanlar için anlamının ne kadar ilginç olduğunu gördüm. Benim için 1980'lere ait bir filmi ya da müzik videosunu defalarca izlemeye benziyor. Deneyimle anlarsınız ve dünyayla birlikte yolunuza devam edersiniz.

Bugün öğrencilerime 'hayır'ın gerçekte taşıdığı anlamı öğretmeye çalışıyorum. 'Hayır', kimseye zarar vermeden insanları korur ve karşılığında tüm taraflar kazançlı çıkar. 'Hayır' güven ve kontrol duygusu yaratır. Başarı için gereklidir. Ayrıca 'hayır'ı kullanan kişi ara vererek ne istediğini toparlama imkânı bulur.

Gördüğünüz gibi "Hayır!" demenin pek çok faydası var.

- Gerçek sorunların gündeme gelmesini de sağlar.
- 'Hayıf, etkisiz kararlar alınmasının önüne geçerek insanları yanlıştan döndürür.
- Gidişatı yavaşlatarak insanların kendi kararlarını gözden geçirmesine fırsat verir.
- 'Hayıf kelimesi insanlara, kendilerini güvende ve duygusal olarak rahat hissettirir ya da kontrolün kendilerinde olduğunu düşünmelerini sağlar.
- Herkesin çabasının karşılığını verir.

Yüksek lisans öğrencilerimden, politik bağış toplayıcısı Ben Ottenhoff, bu dersten sonra eve uçarak gitmişti. Meğerse yıllarca Cumhuriyetçi kongre adayları için bağış toplarken kitapçıkta hep 'evet' yanıtına dayalı geleneksel dili kullanmış.

Bağış Toplayan Kişi: Merhaba, Bay Smith ile konuşabilir miyim?

Bay Smith: Evet, benim.

Bağış Toplayan Kişi: XYZ Komitesi'nden arıyorum, bugünkü ekonomimiz hakkındaki görüşlerinizle ilgili size birkaç önemli soru sormak istedim. Şu anda gaz fiyatlarının çok yüksek olduğuna inanıyor musunuz?

Bay Smith: Evet, gaz fiyatları aşırı yüksek ve bu durum ailemi üzüyor.

Bağış Toplayan Kişi: Yüksek gaz fiyatları söz konusu olduğunda Demokratların sorunun bir parçası olduğuna inanıyor musunuz?

Bay Smith: Evet, Başkan Obama kötü biri.

Bağış Toplayan Kişi: Kasım ayında değişime ihtiyacımız olduğunu düşünüyor musunuz?

Bay Smith: Evet, var.

Bağış Toplayan Kişi: Bana bu değişikliğin bir parçası olabilmeniz için kredi kartı numaranızı verebilir misiniz?

En azından teorik olarak, 'evet' yanıtları, görüşmenin sonunda sıra bağış istemeye geldiğinde pozitif bir hava yaratmış olur. Gerçekteyse, 'evet'e dayalı kitapçık dilinin yıllarca kötü sonuçlar veriyor olması başlıbaşına bir sorundu. Tüm adımlar 'evet' bile olsa son yanıt hep 'hayır' oluyordu.

Sonra Ben, benim dersimde Jim Camp'in *Start With NO* adlı kitabını okudu ve bağışları artırmak için 'hayır'ın iyi bir araç olup olmayacağını merak etmeye başladı. Ben, potansiyel bağışçılara ahizeyi kolay kapattırabilecek yöntemi, bağış toplayan üyelere anlatmanın zor olacağını biliyordu. Çünkü bu durum, üyelerin şimdiye kadar öğrendiği her şeye ters düşüyordu. Ancak Ben, akıllı bir adam olduğu için kitapçık dilini tamamen değiştirmek yerine, bağış toplayan adamların küçük bir kısmına 'hayır' yönelimli bir test pazarlamıştı.

Bağış Toplayan Kişi: Merhaba, Bay Smith ile konuşabilir miyim?

Bay Smith: Evet, benim.

Bağış Toplayan Kişi: XYZ Komitesi'nden arıyorum, bugünkü ekonomimiz hakkındaki görüşlerinizle ilgili size birkaç önemli soru sormak istedim. Eğer her şey olduğu gibi kalırsa, yakında Amerika'nın en güzel günlerinin geleceğini düşünüyor musunuz?

Bay Smith: Hayır, işler daha da kötüleşecektir.

Bağış Toplayan Kişi: Hiç mücadele etmeden Kasım'da Başkan Obama'nın Beyaz Sarayı almasını öylece oturup izleyecek misiniz?

Bay Smith: Hayır, bunun olmaması için elimden gelen her şeyi yapacağım.

Bağış Toplayan Kişi: Bunun olmamasını sağlamak için bugünden bir şeyler yapmak isterseniz, sizin adınıza mücadele etmek üzere yoğun bir şekilde çalışan XYZ Komitesi'ne bağış verebilirsiniz.

'Hayır'ların yerini hızlıca 'evet'lerin nasıl aldığına ve Bay Smith isterse bağışta bulunabileceği önerisinin nasıl getirildiğine dikkat

edin. Bay Smith'i sürücü koltuğuna oturtuyor; sorumlu olan o artık. Bu da işe yarıyor! Gerçekten dikkate değer bir dönüşle, 'hayır' odaklı kitapçık dilinin %23 daha iyi bir sonuç verdiği görüldü.

Ben'in öyküsünün tek üzücü kısmı, sonuçların büyük ölçüde daha iyiye gitmesine rağmen, yeni kitapçığı tüm bağış toplayan gruplarına benimsetememiş olmasıdır. 'Evet'in sahte rahatlığından yana bağış toplama geleneğine ve uzun süredir bu işi yapanlara rağmen yoluna devam etti. Dâhilik, ilk görüldüğünde genelde fark edilmiyordu, değil mi?

Fark edilmemesi imkânsız olan bir arabuluculuk dâhisi de Dallas Mavericks'in milyarder sahibi Mark Cuban'dır. Her zaman öğrencilerime müzakere konusundaki en iyi satırlardan birini örnek veriyorum; "Her 'hayır' beni 'evet'e yaklaştırır." Fakat şunu da hatırlatırım; 'evet' yolunda 'hayır'lar çıkarmak her zaman kolay değildir.

Karşı tarafın "Hayır!" diyebileceğini hissettirmek ile gerçekten 'hayır' dedirtmek arasında büyük bir fark var. Bazen, dinlemeyen biri ile konuşuyorsanız, kafasının içine girmenin tek yolu onu "Hayır!" demeye karşı kışkırtmaktır.

Bunu yapmanın en iyi yolu, karşı tarafın duygu ya da arzularından birini yanlış etiketlemektir. Yani tamamıyla yanlış olduğunu bildiğiniz bir şey söyleyin. Örneğin; işinde kesin olarak kalmak isteyen birine, siz "işini bırakmak için gerçekten çok isteklisin gibi görünüyor." dersiniz. Bu söz karşıdakini sizi dinlemeye zorladığı gibi, "Hayır, öyle değil, böyle." diyerek düzeltme gereği duymasını sağlar.

Arabuluculuk sırasında 'hayır'ı zorlamanın bir başka yolu, karşı tarafa neyi istemediğini sormaktır. "Neye 'hayır' diyeceğiniz hakkında konuşalım." dersiniz. İnsanlar kendilerine öz savunma gibi geldiği için rahatça 'hayır' derler. Bir kere 'hayır' dedirttiyseniz, insanlar yeni seçenek ve fikirlere çok daha açık hâle gelirler.

'Hayır'ın yokluğu, kömür madenindeki kanarya misali uyarı işlevi görür. Tüm çabalarınıza rağmen, diğer taraf 'hayır' demezse ya kararsız ya kafası karışık ya da gizli bir gündemi olan insanlarla

uğraşıyorsunuz demektir. Bu gibi durumlarda görüşmeyi sonlandırıp uzaklaşmaksınız.

Bunu şöyle düşünün; "Hayır!" demek, "Hayır, gitme!" demektir.

E-POSTANIN BÜYÜSÜ: BİR DAHA NASIL ASLA GÖRMEZDEN GELİNMEYİZ?

Görmezden gelinmekten daha sinir bozucu bir şey yoktur. Geri çevrilmek kötü, hiç yanıt alamamak ise berbat bir şeydir. Sanki yokmuşsunuz gibi kendinizi görünmez hissettirir, zamanınızı boşa harcatır. Hepimizin başına gelmiştir: İş yapmaya çalıştığınız birine bir e-posta gönderirsiniz ve sizi görmezden gelir. Ardından, nazik bir takip e-postası gönderirsiniz ve yine duvara çarparsınız. O zaman ne yaparsınız?

Tek cümlelik bir e-postayla 'hayır' demeleri için onları kışkırtırsınız.

"Bu projeyi hayata geçirmeyecek misiniz?"

Mesele şu ki bu tek cümlelik e-posta en iyi 'hayır' yönelimli soruları kapsadığı gibi, karşınızdakinin kaybetmeye karşı doğal kaçınma refleksiyle oynar. E-postaya verilen 'hayır' yanıtı karşı tarafta güvenlik hissi yaratarak kontrol yanılsaması yaşatır. O sırada da pozisyonlarını belirleyip size karşı açıklamaya teşvik eder.

Bir o kadar önemli bir nokta da kendinizce çekip gidebileceğinize dair örtük bir tehdit olmasıdır. Bunun olmasını önlemek için -başka bir deyişle kaybı azaltıp güç ispatı yapabilmek için- karşı tarafın doğal eğilimi hızla olumsuz yanıt vermektir. Hayır, önceliklerimiz değişmedi. Şimdi batağa saplandık ve…

Ebeveynseniz, bu tekniği içgüdüsel olarak zaten kullanıyorsunuzdur. Çocuklarınız ev/park/alışveriş merkezinden ayrılmak istemediğinde ne yaparsınız? "Peki, ben gidiyorum." Dersiniz ve uzaklaşmaya başlarsınız. Durun tahmin edeyim, çocuklar zamanın büyük bir kısmında "Gitme!" "Bekle!" diye bağırarak size yetişmek için koşacaklardır. Hiç kimse terk edilmekten hoşlanmaz.

Bu, size, birisiyle iş konuşmak için kaba bir yol gibi görünebilir ama buna takılmayın. Bu kabalık değil. Doğrudan söyleniş şekline rağmen, 'hayır'ın güven vericiliği ile bezelidir. Asıl kabalık sizi görmezden gelmektir. Bu yöntemi sadece Kuzey Amerika'da değil, asla 'hayır'ı kullanmayan iki farklı kültüre ait (Arap ve Çin) kişilerde başarıyla kullandığımı söyleyebilirim.

ÖNEMLİ DERSLER

Bu bölümdeki yöntemleri günlük hayatta kullanmak pek çok kişi için zordur. Çünkü toplumun en önemli toplumsal kurallarından birine doğrudan ters düşer. Bu da 'kibar olma' kuralıdır.

Kibarlığı, toplumun tekerini yağlayacak bir yöntem olarak araçsallaştırdık. Ancak çoğunlukla kurnazlıktan başka bir şey değildir. Biz kibarızdır ve günümüzü en az sürtüşme ile geçirmeyi olağan karşılarız. Fakat kibarlığı kaygan hâle getirerek anlamından uzaklaştırdık. Bir gülümseme ve baş işareti, "Karşılaştığımıza memnun oldum." anlamına geldiği kadar "Beni buradan kurtar." anlamına da gelebilir.

Gücünü, muhatabının istek ve ihtiyaçları hakkında bilgi toplayıp durumunu tahlil etmesinden alan iyi bir arabulucu için bu, ölüm demektir. Bu bilgiyi almak demek, karşı tarafın güvende hissetmesini ve kontrolün onda olduğunu düşünmesini sağlamak demektir. Çelişkili görünse de buna ulaşmanın yolu, karşı tarafın buna tepkili olması, kendi sınırlarını çizmesi ve istemediği şeylerin aracılığıyla isteklerini belirlemesinden geçiyor.

Bu bölümdeki yöntemleri kullanmaya çalışırken, bunları 'sahte kibarlık'a uymayan yöntemler olarak görmenizi öneririm. Kaba anlamına geldikleri için değil, özgün anlamlarıyla kullanın diye. 'Hayır'ı tetiklemek, 'Evet'i sahteliğinden sıyırıyor ve sizi gerçekten tehlikede olan şeylere yönlendiriyor. Yol alırken şu önemli dersleri aklınızda tutun:

.

- Insanlara ‘evet’ dedirtmeye çalışma alışkanlığınızdan kurtulun. Zorla ‘evet’ dedirtildiğinde, insanlar savunmaya geçer. ‘Evet’ yanıtını duymaya olan merakımız yüzünden, birisi bize zorla ‘evet’ dedirttiğinde hissettiğimiz savunmasızlığı unuturuz.
- ‘Hayır’ demek bir başarısızlık değildir. Bize hep ‘hayır’ın, ‘evet’in karşıtı olduğu öğretildi. Bu yüzden ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken bir kelime olarak görüyoruz. Fakat gerçekten sık sık “Bekleyin.” ya da “Bu iyi hissettirmedi.” anlamına gelir. Duyduğunuzda nasıl sakin karşılayacağınızı öğrenin. Bu, arabuluculuğun sonu değil, aksine başıdır.
- Arabuluculuğun nihai hedefi ‘evettir ama sürecin en başında bu hedefle hareket etmeyin. Konuşurken karşıdakine çok hızlı bir şekilde evet’ dedirtecek, “Bay Smith su içmek ister misiniz?” gibi sorular sormak, o kişinin savunmaya geçmesine ve sizin güvenilmez bir satıcı olarak görünmenize yol açar.
- ‘Hayır’ demek konuşan kişinin güvende hissetmesini ve kontrolün onda olduğunu düşünmesini sağlayacaktır. Bu yüzden ‘hayır’ı kullanın. Muhatabınız, neyi istemediğini söyleyerek kendi alanını tanımlar ve sizi dinlemesini sağlayacak güven ve rahatlığa kavuşur. Bu yüzden de “Şimdi konuşmak için kötü bir zaman mı?” sorusu her zaman “Konuşmak için birkaç dakikan var mı?” sorusundan daha anlamlıdır.
- Bazen, muhatabınızın sizi dinlemesini ve işbirliğine yanaşmasını sağlamanın tek yolu ona ‘hayır’ dedirtmek oluyor. Bunu karşınızdakinin duygularından ya da isteklerinden birini kasıtlı olarak yanlış etiketleyerek ya da “Bu projenin başarısız olmasını istiyor gibi görünüyorsun.” gibi sadece olumsuz şekilde yanıtlanabilecek saçma bir cümle kurarak da yapabilirsiniz.
- Muhatabınızın dünyasına girerek pazarlık yapın. İkna; ne kadar başarılı, düzgün ya da güçlü olduğunuzla ilgili değildir. Karşı tarafın istediğiniz çözümün ondan çıktığına kendini ikna etmesiyle ilgilidir. Bu yüzden karşınızdakini mantık ya da kaba kuvvetle alt etmeye çalışmayın. Bunun yerine, hedeflerinize giden yolu açan sorular sorun. Unutmayın ki konu siz değilsiniz.

- Potansiyel bir iş ortağınız sizi görmezden geliyorsa, çekip gitmeye hazır olduğunuzu gösteren açık ve net bir 'hayır' içeren soruyla karşısına çıkın. "Bu projeyi hayata geçirmeyecek misin?" sorusu harikalar yaratıyor.

BEŞİNCİ BÖLÜM

HERHANGİ BİR ARABULUCULUĞUN HIZLICA DEĞİŞMESİNİ SAĞLAYAN İKİ KELİME

Ağustos 2000'de, Filipinler'in güneyinde Abu Sayyaf adlı militan İslamcı grup, bir CIA ajanı ele geçirdiğini açıkladı. İsyancılar için gerçeğin ne haber değeri vardı ne de gram değeri.

Ebu Seyyaf, Jolo Adası üssünün yakınlarında dolaşan 24 yaşındaki Amerikalı Jeffrey Schilling'i kaçırmıştı. Kaliforniyalı olan Schilling, 10 milyon dolarlık bir fiyatla rehin alındı.

O sıralarda FBI'ın seçkin Kriz Arabuluculuk Birimi'ne (CNU) bağlı Denetleyici Özel Ajandım (SSA). CNU, arabuluculuk özel güçleriyle denktir. FBI'ın Rehine Kurtarma Ekibine (HRT) bağlıdır. Her ikisi de ulusal düzeyde terörle mücadele etme araçlarıdır. En iyinin de en iyisidir.

CNU, Virginia'daki Quantico FBI Akademisi nde faaliyetlerini yürütür. 'Quantico' deyince FBI Akademisi anlaşılır. Doğru ya da yanlış ama Quantico, bilgi merkezi olarak olmasa da yasaları uygulayan bir merkez olarak ünlenmiştir. Bir arabuluculuk kötüye gittiğinde arabulucuların 'Quantico' ne diyecek diye aradığı merci CNU'dur.

CNU kriz arabuluculuğunun yüksek riskli dünyası için, güçlü bir araç olan Davranış Değişikliği Basamak Modelini (Behavioral Change Stairway-BCSM) geliştirdi. Bu model, her arabulucuyu dinlemekten başlayıp davranış değişikliğine sevkedecek süreci içeren beş aşamadan (aktif dinleme, empati, yakınlaşma, etki ve davranış değişikliği) oluşmaktadır.

Modelin kökeni, gerçek bir değişimin ancak koşulsuz olumlu yaklaşım olarak bilinen yöntemle, bir terapistin hastasını olduğu gibi kabul ettiği zaman gerçekleşebileceğini öne süren, önemli bir Amerikalı psikolog olan Cari Rogers'a kadar uzanır. Bununla birlikte, Rogers'ın da dediği gibi, büyük çoğunluğumuz sevgi, övgü ve onayın, insanların (en başta ailemizin) doğru olarak gördüğü şeyleri söyleyip yaptığımızda geleceğini düşünüyoruz. Bunun sebebi pek çoğumuzun tecrübe ettiği olumlu yaklaşımların hep bir koşula bağlı olmasıdır. Bunun sonucunda gerçekte kim olduğumuzu ve ne düşündüğümüzü gizleme alışkanlığı ediniriz. Böylece onay almak için sözlerimizi biraz değiştiririz ve çok az şey aktarmış oluruz.

İşte bu yüzden, çok az sayıda sosyal etkileşim gerçek davranış değişikliğine yol açıyor. Açık kalp ameliyatı sonrası iyileşmekte olan ciddi koroner kalp rahatsızlığı olan tipik bir hastayı düşünün. Doktor hastaya şunu der; "Bu ameliyat tedavi edici değildir. Hayatınızı gerçekten uzatmanın tek yolu aşağıdaki davranış değişikliklerine gitmenizdir…" Minnettar hasta yanıt verir; "Evet, evet, elbette, Doktor! Bu benim ikinci şansım. Değişeceğim!"

Değişir mi peki? Üst üste yapılan çalışmaların bize gösterdiğine göre, hiçbir şey değişmez. Ameliyatlardan iki yıl sonra, hastaların %90'ından fazlası yaşam biçimlerini hiç değiştirmemiştir.

Genellikle çocuğunuz, patronunuz ya da müşterinizle yaptığınız günlük görüşmelerinizin risk düzeyi, rehine ya da sağlık krizi görüşmesi kadar yüksek olmamasına rağmen, anlık bir uyum için değil, uzun süreli gerçek değişim için de gereken psikolojik ortam aynıdır.

Birisine Davranış Değişim Basamağı'nı uyguladığınızda her aşama güven ve bağlanmayı artıracak, sonra da koşulsuz olumlu yaklaşımın hissedildiği bir atılım ânı olacak ve siz, istediğiniz etkiyi bırakabileceksiniz. BDDB'yi ve taktiklerini yıllarca geliştirdikten sonra herkese o âna nasıl gelineceğini öğretebilirim. Öte yandan, kardiyologlar her şeyi çok iyi bildikleri ve işletme okulu mezunları da sonunda keşfettikleri dünyanın en meşhur arabuluculuk kitabı olan "Evet: Boyun eğmeden anlaşmaya varmak" kitabını ellerinden

düşürmedikleri için, muhtemelen sık sık 'evet' kelimesini kullanırlar. Fakat onların vardığı noktaya siz henüz ulaşamamışsınızdır.

Birazdan göreceğiniz gibi, tüm arabuluculuklarda kullanılan en şirin iki kelime; 'dediğin doğru'dur.

HOŞ BİR AN YARATIN

Schilling davası için biçilmiş kaftandım. Filipinler'de biraz zaman geçirdim ve Ortak Terör Görev Gücü (JT-TF)'nde geçen New York şehri günlerimden dolayı terörizm konusunda hatrı sayılır bir geçmişe sahibim.

Schilling'in rehin alınmasından birkaç gün sonra, ortağım Chuck Regini'yle arabuluculuk görüşmelerini yürütmek için Manila'ya uçtuk. FBI'ın Manila'daki en yetkili ismi Jim Nixon'la birlikte Filipinli en üst düzey askerî yetkililerle görüşmeler yaptık. Arabuluculuk görüşmelerini bizim yönlendirmemizi kabul ettiler. Biz de işimize baktık. Birimiz arabuluculuk stratejisinin sorumluluğunu FBI adına ve dolayısıyla ABD hükümeti adına alacaktı; bu benim görevim oldu. Meslektaşlarımın desteği ile benim işim strateji bulmak, onaylatmak ve o stratejiyi hayata geçirmektir.

Schilling davasının sonucunda, FBI'da baş uluslararası kaçırma arabulucusu olacaktım.

Baş düşmanımız, Schilling'in fidyesi için birebir görüştüğümüz, isyancı lider Abu Sabaya'ydı. Sabaya, şiddet dolu bir geçmişle isyancı harekette deneyimliydi. Bir terörist, sosyopat ve katil olarak filmlerden çıkıp gelmiş gibiydi. Geçmişinde tecavüz, cinayet ve kafa kesme vardı. Kanlı eylemlerini videoya kaydedip Filipinler medyasına göndermekten hoşlanıyordu.

Sabaya, her zaman güneş gözlüğü ve handana takar, siyah bir t-shirt ve kamuflaj pantolonu giyerdi. Bunların onu daha çarpıcı bir figür hâline getirdiğini düşünüyordu. Abu Sayyaf teröristlerinin o döneme ait fotoğraflarına bakacak olursanız, birinin hep güneş gözlüğü taktığını görürsünüz. İşte, o Sabaya.

..

Sabaya, medyayı çok ama çok severdi. Oyle ki Filipinli gazetecileri hızlı aramaya kaydetmişti. Gazeteciler onu arayıp ana dili olan Tagalogca'da soru soruyorlardı. O, İngilizce yanıt veriyordu çünkü dünyanın CNN'de onun sesini duymasını istiyordu. Gazetecilere, "Benimle ilgili bir film yapmalılar." derdi.

Benim gözümde, Sabaya, Teksas kadar büyük bir egosu olan soğukkanlı bir işadamıydı. Gerçek bir köpekbalığı. Sabaya, bir meta oyununda olduğunu biliyordu. Jeffrey Schilling'de değerli bir parça vardı. Bunun için ne kadar risk alabilirdi? Bunu görecekti ve benim amacım da onun hoşuna gitmeyecek bir sürprizle karşısına çıkmaktı. Bir FBI ajanı olarak, rehineyi kurtarmak ve suçluyu adalete teslim etmek istiyordum.

Her arabuluculuğun önemli bir parçası, karşıdakinin o pozisyona nasıl geldiğini öğrenmenizdir. Sabaya, bir hesap yaparak 10 milyon dolar fidye istedi.

Daha önce Birleşik Devletler, 1993 Dünya Ticaret Merkezi bombalamasında yer alan kaçaklardan herhangi birinin tutuklanmasını sağlayacak bilgiler için 5 milyon dolar teklif etmişti. Sabaya da olaya, ABD hazzetmediği birisi için 5 milyon dolar ödemeyi kabul ediyorsa, bir yurttaşı için çok daha fazlasını öder mantığıyla bakıyordu.

Bir de Abu Sayyaf'a rakip bir örgüt, altı Batı Avrupalı tutsak için 20 milyon dolar almıştı. Libya'nın güçlü adamı Muammer Kaddafi ödemeyi 'kalkınma yardımı' adı altında yaptı. Durumun absürdlüğü, fidyenin büyük kısmının sahte faturalarla ödenmiş olmasıyla daha da arttı. Kaddafi için bu durum, hem Batılı hükümetleri rezil etmesi hem de sempati duyduğu gruplar adına para toplaması için iyi bir fırsattı. Eminim bu kısımla ilgili olarak öldüğü güne kadar içten içe gülmüştür.

Neyse bir fiyat belirlenmişti. Sabaya, hesabını yaptı ve Schilling'in 10 milyon dolar değerinde olduğuna karar verdi. Sorun şu ki Jeff Schilling, işçi sınıfından gelen bir ailedendi. Annesinden belki de en fazla 10.000 dolar çıkardı. Birleşik Devletler bir dolar bile ödemeyecekti. Süreci 'yakalama' operasyonu olarak yürütebilirsek o zaman bir ödeme yapılmasına izin veririz.

Sabaya'yı teklif-karşı teklif noktasına getirebilseydik, her zaman işe yarayan bir pazarlık sistemimiz vardı. Onu istediğimiz noktada indirir, rehineyi dışarı çıkarır ve 'yakalama yı ayarlardık.

Sabaya aylarca adım atmaya yanaşmadı. İspanyol misyonerler on altıncı yüzyılda Filipinler'e Katolikliği getirdiğinden beri, Filipinler'deki Müslümanların beş yüzyıl boyunca baskıya maruz kaldığını savundu. Müslüman atalarına yapılan zulümlere örnekler verdi. Ebu Sayyaf'ın güney Filipinler'de neden bir İslam devleti kurmak istediğini açıkladı. Avlanma hakları ihlal edilmişti. Biz adını koyana kadar, o bunu düşünüp kullanmıştı bile.

Sabaya 10 milyon doları fidye olarak değil, savaş tazminatı olarak istedi. Talebini ısrarla sürdürerek kendisine karşı kullanmak istediğimiz teklif-karşı teklif sistemine bizi yaklaştırmadı.

Arada bir de Jeff Schilling'e işkence yapmakla ilgili tehditler savurdu.

Sabaya, Filipinli bir askerî görevli olan Benjie ile doğrudan görüştü. Tagalogca konuştular. İngilizce'ye çevrilen transkripti inceleyip Benjie'ye tavsiyeler verdik. Manila'ya girip çıkarak konuşmaları ve stratejiyi yönettim. Benjie'den, Schilling'in Müslümanlar ve Filipinliler arasındaki beş yüzyıllık husumetle ne alakası olduğunu sormasını istedim. Sabaya'ya 10 milyon dolar vermelerinin mümkün olmadığını da söyledi.

Schilling'in 'savaş tazminatı' ile hiçbir ilgisi olmadığını Sabaya'ya, hangi yolla anlatmaya çalışırsak çalışalım duvara çarpıyorduk.

İlk 'dediğin doğru' atılımı, benim Benjie ile görüşmem esnasında geldi. O, gerçek bir Filipinli vatansever ve kahramandı. Filipin Ulusal Polis Teşkilatı Özel Eylem Gücünün (Philippine National Police's Special Action Force) lideriydi ve payına düşen silahlı çatışmalarda yerini almıştı. Birçok kez, Benjie ve adamları rehineleri kurtarmak için göreve gönderildi ve değerli bir geçmişe imza attılar. Adamları haklı gerekçelerle korkuyordu. Suçluları nadiren kelepçeleyebilmişlerdi.

Benjie, Sabaya'ya sert davranarak kendisi ile doğrudan ve saçmalamasına izin vermeden konuşmak istedi. Sabaya'yı neyin

etkilediğini anlamak için onu diyalog kurarken görmek istiyorduk. Aslında düşmanla bir yakınlaşma olsun da istiyorduk. Benjie için bu hoş bir şey değildi.

Benjie bize bir molaya ihtiyacı olduğunu söyledi; onu, birkaç hafta boyunca günde yaklaşık yirmi dört saat, haftada yedi gün çalıştırmıştık. Manila'nın kuzeyindeki dağlarda ailesiyle biraz vakit geçirmek istiyordu. Cumartesi ve pazar günleri ona eşlik ederek pazarlık stratejisi üzerinde birlikte birkaç saat çalışma şartıyla kabul ettik.

Cumartesi gecesi, Amerikan büyükelçisinin yazlık evinin kütüphanesinde, strateji üzerinde çalışıyorduk. Benjie'ye, Sabaya gibi tehlikeli bir düşmanla bile, yakın ilişkiye dayalı iş ilişkisi kurmanın değerini anlatmaya çalışırken, yüzünün aldığı şekli görmüştüm. Bunun üzerine önce Benjie ile görüşmem gerektiğini fark ettim.

"Sabaya'dan nefret ediyorsun, değil mi?" etiketini kullanarak sordum.

Benjie beni yükten kurtardı. "Sana ettiğimi söylemiştim." dedi. "İnsanları öldürdü ve tecavüz etti. Biz Sabaya'nın olduğu yere top atışı yaparken, o radyoya çıkıp top sesinin kendisine müzik gibi geldiğini söyledi. Bir gün radyoda, adamlarımdan birinin cesedinin üzerinde durarak bunu kutlayan sesini duydum."

Benjie'nin bu iç dökmesi 'dediğin doğru' demekti. Öfkesini ortaya dökerken kızgınlığını kontrol altına alıp rahatlamasını izledim. O noktaya kadar çok iyi gitmekle birlikte, o andan itibaren Benjie bir yıldız hâline geldi. Gerçekten yetenekli bir arabulucuya dönüştü.

Benjie ile benim aramdaki bu 'görüşme', bir strateji üzerinde anlaşamayan iki meslektaş arasındaki herhangi bir görüşmeden farklı değildi. Sizin başarmak istediğinizi görmelerini sağlamadan önce, onlara 'dediğin doğru' dedirtecek şeyler söylemeniz gerekir.

'Dediğin doğru' atılımı genellikle görüşmenin başında yapılmaz. Gerçekleştiği an muhatabınız için görünmezdir ve sizin söylediğinize dört elle sarılır durumdadır. Onlar için bu, sadece hoş bir andır.

‘DEDİĞİN DOĞRU’ NOKTASINA GETİRME

Sabaya, dört aylık görüşmelerin ardından hâlâ adım atmaya yanaşmıyordu. Sıfırlama düğmesine basma zamanının geldiğine karar verdim.

Benjie, Sabaya ile yaptığı konuşmalarda öyle ustalaşmıştı ki muhtemelen Sabaya, istediğini nasıl alacağını düşünerek Benjie’yi aramadan önce bir saat kadar bir ileri bir geri gidip geliyordu. Arayıp “Bana evet ya da hayır de.” demeliydi. Sadece evet ya da hayır!”

Sabaya’yı bu savaş tazminatı saçmalığından uzaklaştırmamız lazımdı. Hangi sorgulama yöntemi ya da akıl yürütmeyi denersek deneyelim tazminat lafını dilinden düşürmedi. Schilling’le ilgili tehditler bir göründü bir kayboldu. Her seferinde onu sakinleştirdik.

Bu aşamayı geçebilmek için engelleri aşmamızı sağlayacak şekilde Sabaya’yı kendi sözleriyle yeniden konumlandırmamız gerektiğine karar verdim. Ona ‘dediğin doğru’ dedirtmeliydik. O sırada, bunun bize ne tür bir atılım yaptıracağını kesin olarak bilemiyordum. Tek bildiğim sürece güvenmemiz gerektiğiydi.

Benjie’ye yöntemi değiştirmesini söyleyen iki sayfalık bir yazı yazmıştım. Aktif dinleme cephesinde neredeyse her taktiği kullanacaktık:

1. *Etkili Duraksamalar:* Sessizlik güçtür. Benjie’ye bunu vurgu için kullanmasını, Sabaya’yı konuşturarak en sonunda, bir bataklığı arıtır gibi duygularını diyalogdan çekmesini sağlamaya çalışmasını önerdik.
2. *Minik Cesaretlendiriciler:* Sessizliğin yanı sıra, “Evet.” “Tamam.” “Ah, eh…” ya da “Anladım.” gibi basit ifadeleri kullanarak Benjie’nin, Sabaya’yı ve söylediklerini pür dikkat dinlediğini göstermesini tavsiye ettik.
3. *Aynalama:* Sabaya ile tartışıp Schilling’i ‘savaş tazminatı’ndan ayrı tutmaya çalışmak yerine Benjie, Sabaya’nın söylediklerini dinleyip tekrar edecekti.

4. *Etiketleme:* Benjie, Sabaya'nın hislerini adlandıracak ve nasıl hissettiğini tanımlayacaktı; "Her şey çok trajik bir haksızlık gibi görünüyor, şimdi neden bu kadar öfkelendiğini anlayabiliyorum."
5. *Yorum:* Benjie, kendi kelimeleriyle Sabaya'nın kendisine söylediklerini tekrarlamalıydı. Bunun, onu gerçekten anladığını ve papağan gibi sadece tekrar etmediğini düşündüreceğini söyledik.
6. *Özetlemek:* îyi bir özet, söylenmek istenenlerin yeni sözlerle tekrar anlatılmasının yanı sıra sözlerin altında yatan duyguların ortaya çıkarılmasının bileşimidir (yorum+etiketleme=özet). Benjie'ye "Dünyayı Abu Sabaya'ya göre," dinleyip tekrar etmesi gerektiğini söyledik. Sabaya'nın savaş tazminatı, balıkçılık hakları ve beş yüzyıl süren baskıyla ilgili tüm saçmalıklarının hepsini tamamen özetlemesi gerekiyordu. Bunu tam olarak yaptığında iyi bir özetle karşılaşan herkeste olduğu gibi Sabaya için de geriye tek bir yanıt kalacaktı; o da 'dediğin doğru' demekti.

İki gün sonra Sabaya, Benjie'ye telefon etti. Sabaya konuştu ve Benjie dinledi. Konuşurken benim notuma bağlı kaldı ve isyancı grubun dertlerini paylaştı. Aynalama, cesaretlendirme, etiketleme gibi taktiklerin hepsi işe yarayarak Sabaya'yı yumuşattı ve bakış açısını değiştirmeye yöneltti. Son olarak, Benjie kendi sözleriyle Sabaya nın tarihe bakışını ve bu bakıştan kaynaklı duyguları tekrarladı.

Sabaya yaklaşık bir dakika sessiz kaldı. Sonunda konuştu.

"Dediğin doğru." dedi.

Aramayı sonlandırdık.

'Savaş tazminatı' talebi birdenbire yok oldu.

O noktadan sonra Sabaya bir daha paradan hiç bahsetmedi. Jeffrey Schilling'in serbest bırakılma şartı olarak bir kuruş bile talep etmedi. Sonunda bu davadan ve genç Kaliforniyalı'yı tutmaktan yorgun düşüp süngüsünü indirdi. Schilling kamptan kaçtı ve

Filipinli komandolar da bir baskınla onu kurtardı. Kaliforniya'daki ailesine güvenli bir şekilde geri döndü.

Jeff kaçtıktan iki hafta sonra Sabaya, Benjie'yi aradı;

"Yakınlarda terfi ettin mi?" diye sordu. "Etmediysen terfi etmiş olmalıydın."

"Neden?" diye sordu Benjie.

"Ben, Jeffrey'ye zarar verecektim." dedi Sabaya. "Beni engellemek için ne yaptığını bilmiyorum ama bu her neyse, işe yaradı."

Haziran 2002'de Sabaya, Filipin askeri birlikleriyle girdiği bir çatışmada öldürüldü.

Bir insanın hayatı için yapılan sıcak görüşmelerde, bu ifadenin değerini yeterince teslim edemedim: Dediğin doğru. Transkriptleri inceleyip görüşmelerin yol haritasını yeniden çizdiğimde, Sabaya'nın bu sözü dedikten hemen sonra karar değiştirdiğini anladım. Benjie, uzun yıllar içinde geliştirdiğimiz bazı temel teknikleri kullanmıştı. O, Sabaya'nın bakış açısını yansıtmıştı. Çatışmadan geri adım atmıştı. Sabaya'nın istediği gibi konuşmasına ve olayları sonuna kadar dilediği gibi anlatmasına izin vermişti.

'Dediğin doğru' ifadesi, görüşmelerin tıkanma noktasından sonra da devam edebileceğini gösterdi. İlerlemeyi zorlaştıran bir engel kalkmış oldu. Karşımızdakiyle ona ödün veriyormuş gibi, hissettirmeden bir anlaşma noktası yaratılmış oldu.

Bu gizli bir zaferdi.

Karşınızdaki 'dediğin doğru' ifadesini kullandığında söylediklerinizi onayladığını ve özgür iradesiyle bunu dediğini düşünüyor ve bunu o anda seve seve yapıyor.

'Dediğin doğru' ifadesi sayesinde konuşmaları devam ettirebildik ve Sabaya'nın, Schilling'e zarar vermesini önlemiş olduk. Ayrıca, Filipinli komandolara da kurtarma operasyonunu planlamaları için zaman kazandırmış olduk.

Rehine arabuluculuklarında 'evet'i hiçbir zaman son bir nokta olarak görmedik. 'Nasılsız bir 'evet'in bir anlamı olmadığını biliyorduk. Rehine görüşme taktiklerini iş dünyasına

uyguladığımızda, 'dediğin doğru' demenin çoğu zaman nasıl çok iyi sonuçlara götürdüğünü gördük.

'DEDİĞİN DOĞRU' DEMEK HARİKADIR AMA 'HAKLISIN' DEMEK HİÇBİR ŞEY DEĞİŞTİRMEZ

Tüm görüşmelerde 'dediğin doğru' dedirtmeye çalışmak, kazandıran bir stratejidir. Ama 'haklısın demek tam bir felakettir.

Oğlum Brandon ve futbolcu olarak yetişmesini örnek alalım. Lise boyunca ofansif ve defansif pozisyonlarda oynadı. 1.80 cm'den uzun boyu ve 100 kilodan fazla cüssesiyle ürkütücü görünüyordu. Karşı takımın formasını giyen her oyuncuyu yere sermeyi severdi.

Oyun kuruculuğu yapmış biri olarak, çizgi oyunculuğunun (linemen) işçilik isteyen yapısı pek bana göre değildi. Çizgi oyuncuları dağ keçisi gibidir. Başlarını eğip bir şeye çarparlar ve bu, onları mutlu eder.

Connecticut'taki St. Thomas More hazırlık okulunda, Brandon'ın antrenörü onu defans oyuncusu yaptı. Görevi de gördüğü her şeye çarpmak yerine, ona blok yapmaya çalışan oyunculardan kurtulmaya çalışmak şeklinde değişti. Blokları aşarak karşıdakini atlatıp topu alması gerekiyordu. Ama Brandon, blok yapanlarla karşı karşıya gelmeyi sürdürdüğü için topun olduğu oyuncuya ulaşamıyordu. Antrenörü blok yapanlardan uzak durması için yalvardı ama Brandon eski tutumunu sürdürdü. Gidip çarpmayı seviyordu. Karşı takımın oyuncularını etkisizleştirmek, onun için gurur kaynağıydı.

Hem antrenörü hem de ben ona açıklamaya çalıştık. Her seferinde de olabilecek en kötü yanıtı aldık: *Haklısınız.* Teorik olarak kabul etti ama hayata geçiremiyordu. Ardından, bıraktırmaya çalıştığımız davranışa geri dönüyordu. Blok yapanları ezip kendini oyun dışı bıraktırıyordu.

Neden 'haklısın en kötü yanıttı?

Bunun üzerinde düşünün biraz: Birisi sizi rahatsız ediyorsa ve söylediğiniz hiçbir şeyi dinlemiyorsa çenesini kapatıp gitmesi için ne dersiniz? "Haklısın."

Her seferinde de işe yarıyor. İnsanlara "Haklısın." dediğinizde yüzlerinde mutlu bir gülümseme belirir ve sizi en az yirmi dört saat yalnız bırakırlar. Bunu, onların görüşünü kabul ettiğiniz için demezsiniz. Sizi rahatsız etmelerini önlemek için "Haklısın." dersiniz.

Brandon'ın durumu da aynıydı. Beni duymamış ve önerimi dinlememişti. Bu çocuğa ulaşmak için ne demeliydim ki? Brandon'a ulaşıp tuttuğu yolu değiştirmesine nasıl yardımcı olabilirdim?

Benjie ve Sabaya'yı tekrar düşündüm. Önemli bir oyundan önce Brandon'ı bir kenara çektim. 'Dediğin doğru' kelimelerini nasıl duyacağımı bulmak için beynimi biraz zorladım.

"Bir bloktan kurtulmanın pek de erkekçe olmadığını düşünüyorsun sanırım." dedim ona. "Sana çarpmaya çalışan birinin yolundan çekilmeyi korkakça buluyor gibisin."

Brandon bana baktı ve durdu.

"Dediğin doğru." dedi.

Brandon bu sözleri sarfederek kendisini durduran gerçeği de görmüş oldu. Her blok yapanı neden yere sermeye çalıştığını anlayınca tutumunu da değiştirdi. Bloklardan kendini kurtarmaya başladı ve olağanüstü iyi bir defans oyuncusu hâline geldi.

St. Thomas More Okulu, Brandon'ın sahada mücadele ettiği ve harika defans oynadığı her maçı kazandı.

SATIŞ İÇİN 'DEDİĞİN DOĞRU' SÖZÜNÜ KULLANMAK

'Dediğin doğru' sözünü kullanmak, büyük bir ilaç firmasında satış temsilcisi olarak çalışan bir öğrencimin işine yaradı.

Benzer ilaç kullanan bir doktora yeni bir ürün satmaya çalışıyordu. Kızın bölgesinde, o ilacı en çok kullanan bu doktordu. Satış, öğrencimin başarısı için kritik önem taşıyordu.

Ilk randevularında doktor ürünü görmezden geldi. Yeni ürünün, kullandıklarından daha iyi olmadığını söyledi. Tavrı pek cana yakın değildi. Kızın görüşünü dinlemek bile istemiyordu. Ürünün pozitif özelliklerini sunduğunda doktor, onu durdurarak ilaçları devirdi.

Satış konuşması yaparken doktor hakkında epey bilgi edinmişti. Hastalarını tedavi etmek konusunda tutkulu olduğunu öğrenmişti. Her hasta onun gözünde özeldi. Doktor için en önemlisi, hastalarının sakinliğini ve huzurunu artırmaktı. Doktorun ihtiyaç, istek ve tutkularını anlamış olmayı kendisi için nasıl kullanabilirdi?

Bir dahaki ziyaretinde doktor hangi ilaçlar hakkında konuşmak istediğini sordu. Öğrencim de ürünün faydalarını gözüne sokmak yerine, doktordan ve onun tecrübelerinden bahsetti.

"Doktor," dedi, "En son buraya geldiğimde bu hastalığa yakalanmış hastaların hakkında konuşmuştuk. Hastalarının tedavisi konusunda ne kadar tutkulu ve her hastaya özel tedavi uygulamak için nasıl canla başla çalışıyor diye düşündüğümü hatırlıyorum."

Onu ilk kez görmüş gibi gözlerinin içine baktı.

"Dediğin doğru." dedi. "Gerçekten de diğer doktorların anlamadığı bir salgın hastalığı tedavi ediyormuşum gibi hissediyorum. Bunun anlamı da pek çok hastanın yeterli tedaviyi almıyor olmasıdır."

Öğrencim doktora, kendisinin -özellikle de bazı hastalar bilinen ilaç tedavisine yanıt vermedikleri için- bu hastaları nasıl tedavi edeceği konusunda derin bir bilgiye sahipmiş gibi göründüğünü söyledi. Sonra hastaları tedavi etmeye çalışırken doktorun karşılaştığı belirli zorluklardan konuştular. Doktor örnekler verdi.

Adam sözünü bitirdiğinde, öğrencim doktorun söylediklerini, özellikle de tedavide karşılaşılan zorluk ve problemleri özetledi.

"Her bir hasta için özel tedaviler ve ilaçlar hazırlıyorsunuz sanırım." dedi kız.

"Dediğin doğru." diye yanıtladı doktor.

Ulaşmayı umduğu atılım noktası buydu. Doktor öncesinde şüpheci ve soğuk davranmıştı. Ama öğrencim hastalarına olan tutkusunu fark edip özeti kullandığında duvarlar çöktü. Doktor gardım indirince öğrencim güvenini kazanabildi. Ürününü gözüne

sokmak yerine, tedavi sürecini açıklamasına izin verdi. Böylece doktor, ilacın tedavide nasıl işe yarayacağını öğrendi. Daha sonra da tedavinin zorlukları hakkında doktorun dediklerini ona tekrarlayıp geri yansıtmış oldu.

Doktorla güven ve samimiyet ilişkisi kurduktan sonra, ürününün özelliklerinin üstünde durmak yerine, doktorun hastalarında görmek istediği sonuçlara nasıl ulaşabileceğini güzelce açıkladı. O da dikkatle dinledi.

"Anlattıkların, reçeteyle yazdığım ilaçların yararını görmeyen bir hastanın tedavisi için mükemmel olabilir." dedi. "Şeninkini bir deneyelim."

Öğrencim, satışı yapmıştı.

MESLEKTE BAŞARI İÇİN 'DEDİĞİN DOĞRU' SÖZÜNÜ KULLANMAK

Koreli öğrencilerimden biri, eski patronuyla yeni bir iş için görüşmeler yaparken adamı 'dediğin doğru noktasına getirmişti.

İşletme yüksek lisansını bitirdikten sonra Seul'e döndüğünde, şirketinde gitmeden önce çalıştığı yarı iletkenler birimi yerine, tüketici elektroniği bölümünde çalışmak istedi. İnsan kaynakları uzmanıydı. Şirketin kurallarına göre, eski müdüründen de onay almadıkça geçmişte çalıştığı bölümünde kalması gerekiyor, diye biliyordu. Tüketici ürünleri biriminden iki iş teklifi almıştı. Eski müdürünü Birleşik Devletlerden aradı.

Eski müdürü, "Bu teklifi reddedip yarı iletken bölümünde yolunuza devam etmeniz gerekmekte." dedi.

Öğrencim üzüntüyle telefonu kapattı. Eğer şirkette ilerlemek istiyorsa, eski müdürüne itaat etmek zorundaydı. İki teklifi de reddederek kendini, yarı iletkenler birimine dönmeye hazırladı.

Ardından şirketin yönetmeliklerini kontrol etmesi için insan kaynakları departmanında kıdemli yönetici olan bir arkadaşıyla görüştü. Çalıştığı bölümde kalmasını gerektirecek bir kural

bulunmadığını öğrendi ama başka bölüme geçmek için eski müdürünün onayına ihtiyacı vardı.

Eski müdürünü tekrar aradı. Adamı konuşturmak için sorular sordu.

"Genel müdürlükteki yarı iletken bölümünde çalışmamı istemeniz için herhangi bir sebep var mı?"

Eski müdürü "Sizin için en iyi pozisyon bu." dedi.

"En iyi pozisyon mu?" diye sordu. "Yarı iletken biriminde kalmamı gerektiren bir yönetmelik yokmuş gibi görünüyor." dedi.

"Hmm…" dedi eski müdür. "Bu konuda hiç yönetmelik olduğunu sanmıyorum."

"O hâlde lütfen bana genel müdürlükteki yarı iletken biriminde neden kalmamı istediğinizi söyler misiniz?"

Eski müdürü, merkezde yarı iletken ve tüketici ürünleri bölümleri arasındaki iletişim konusunda yardım edecek birilerine ihtiyaç duyduğunu söyledi.

"O zaman merkezde kalıp üst yöneticilerle daha iyi iletişim kurmanıza yardımcı olursam hangi bölümde olduğum fark etmeden yeni pozisyonumu onaylayabilirsiniz."

"Dediğin doğru." dedi eski müdürü. "Merkezde yardımına ihtiyacım olduğunu kabul ediyorum."

Öğrencim, önemli bir atılım yaptığını anladı. Eski müdürü sadece bu tatlı sözleri söylemekle kalmadığı gibi gerçek sebebi de açıkladı: Merkezde bir yardımcıya ihtiyacı vardı.

"İhtiyacınız olan başka bir şey var mı?" diye sordu öğrencim.

"Hadi, her şeyi anlatayım." dedi eski müdürü.

Eski müdürünün iki yıl içinde başkan yardımcılığına yükselmeyi beklediği anlaşıldı. Bu işi çok istediği açıktı. Bunun için merkezde şirketin CEO'suyla lobi yapacak birine ihtiyacı vardı.

"Size her şekilde yardımcı olurum." dedi öğrencim. "Ama ben genel müdürlükte tüketici ürünleri bölümünde çalışıyor olsaydım da CEO ile konuşup iletişim konusunda size yine yardımcı olabilirdim, değil mi?"

“Dediğin doğru.” dedi. “Tüketici ürünleri biriminden bir teklif aldığınızda, onaylayacağım.”

Bingo! Öğrencim ‘dediğin doğru’ noktasına getiren sorularla amacına ulaşmıştı. Ayrıca, müdürüne ‘Siyah Kuğu denen, görüşmenin sözsüz, altta yatan can alıcı iki dinamiğini ortaya çıkarttırmış oldu (daha ayrıntılı olarak 10. Bölüm’de incelendi):

- Patronu, merkezde ağ kurma ve iletişim konusunda kendisine yardımcı olacak birilerine ihtiyaç duyuyordu.
- Patronu yükselmek istediği için kendisi adına CEO ile konuşacak birini arıyordu.

Öğrencim, tüketici elektroniği bölümünde yapmak istediği işi alabildi. Dolayısıyla, eski müdüründen onay alabilmişti.

Yolladığı e-postada “Şaşkına dönmüştüm.” yazıyordu. “Bu kültürde, üstünüzün ne düşündüğünü bilmek gerçekten mümkün değil.”

Ülkeyi dolaşıp iş dünyasının liderleriyle gerek resmî toplantılar gerek özel danışma oturumlarında konuşmak için pek çok fırsatım oluyor. Kendilerini savaş hikâyeleri ile eğlendirip bazı temel görüşme becerilerini paylaşıyorum. Her zaman birkaç yöntemden bahsederim; ‘Dediğin doğru’ noktasına getirmek önemli bir adım oluyor.

Los Angeles’ta bir konuşmamdan sonra, dinleyicilerden biri olan Emily bana bir e-posta gönderdi:

Merhaba Chris, ‘dediğin doğru yöntemini potansiyel yeni bir müşterimle fiyat görüşmesi yaparken denediğimi sana söylemek istedim. Bu görüşmeden istediğimi aldım. Çok heyecanlıyıml

Daha önceden olsa muhtemelen önerilen fiyatla kafamda biçtiğim değerin ortasındaki bir fiyatı kabul ederdim. Bunun yerine, motivasyonlarını iyi bir şekilde değerlendirip doğru yönlendirerek ona, ‘dediğin doğru’ dedirttim… Sonra da beklediğim çözümü önerdi ve kabul edip etmeyeceğimi sordu! Tabii ki kabul ettim.

Teşekkür ederim!

Emily

Kendi kendime şunu düşündüm: Dediğiniz doğruymuş.

ÖNEMLİ DERSLER

"Aynı yatakta yatıp farklı rüyalar görmek." evlilik ya da iş ortaklığının gerekli iletişim olmadan, samimiyete dayanarak sürebilmesini anlatan eski bir Çin atasözü.

Kötü evlilikler ve kötü görüşmeler için de böyledir.

Gerçek şu ki herkesin kendi amaçları ve motivasyon kaynakları farklı olduğu için konuşurken sarf edilen sözlerin (daha görüşmenin başında öylesine hızlıca söylenen 'evet'ler, 'haklısın'lar) hiçbiri sizin ve partnerinizin arasındaki gerçek anlayışın yerine geçemez.

İşte, basit bir 'evet' değil de bu anlayış seviyesine gelmek görüşme sanatının eseridir. Birini, hayallerini ve duygularını (bütün dünyası) tamamıyla anladığınıza inandırdığınız an, zihinsel ve davranışsal değişim mümkün hâle gelir ve bir atılım için temel atılmış olur.

Bu temeli atmak için şu derslerden yararlanabilirsiniz:

- Koşulsuz olumlu tutum yaratmak, düşünce ve davranışları değiştirmenin kapısını açar. İnsanların yapıcı sosyal davranışa doğal bir eğilimi vardır. Bir insan ne kadar çok anlaşıldığını hisseder ve bunun bir parçası olarak pozitif onay alırsa, yapıcı davranma eğilimi de bir o kadar artar.
- 'Dediğin doğru' demek 'evet' demekten daha iyidir. Buna gayret edin. Bir görüşmede 'dediğin doğru' noktasına ulaşmak atılım yapmanızı sağlar.
- 'Dediğin doğru' dedirtmek için özetlemeyi deneyin. İyi bir özetin temel ilkesi, yeri değişen sözlerle birlikte etiketleme kullanmaktır. "Dünyayı …'ya göre…" tanımlama, yeniden şekillendirme ve duygusal olarak olumlamadır.

——— ALTINCI BÖLÜM ———

KARŞINIZDAKİ KİŞİNİN GERÇEKLİK ALGISIYLA OYNAYIN

Haiti'nin başkenti Port-au-Prince'da bir pazartesi sabahı Haitili ünlü bir siyasetçinin yeğeni FBI bürosunu aradı. O kadar hızlı konuştu ki anlamam için hikâyesini üç kez tekrarlaması gerekti. Ama sonunda temel bilgileri almıştım: Teyzesini arabasının içindeyken kaçırmışlar ve fidye talepleri 150.000 dolardı.

Teyzesini kaçıranlar "Ya bize parayı verirsin ya da teyzen ölür." demişlerdi.

Başkan Jean-Bertrand Aristide'yi deviren 2004 isyanının kanunsuz ve kaotik ortamında Haiti, Kolombiya'yı geçerek Amerika'nın adam kaçırma başkentine dönüştü. Aslında, her gün 8-10 kişinin kaçırıldığı, sekiz milyonluk bir Karayipler ülkesi olan Haiti, dünyadaki en yüksek kaçırma oranıyla kötü bir şöhrete sahip oldu.

Bu yoğun kaçırılmalar ve ölüm tehditleri sırasında ben, FBI'ın baş uluslararası kaçırma arabulucusuydum. Daha önce hiç böyle bir şey görmemiştim. Ofise saat başı kaçırma haberi geliyordu. Bunlar, Port-au-Prince'te, güpegündüz yapılan ve cürreti gittikçe artan saldırılardı. On dört öğrenci okul servisindeyken alıkonulmuştu. Amerikalı misyoner Phillip Snyder ve göz ameliyatı için Michigan'a götürmekte olduğu Haitili oğlan pusuda vurulup alıkondular. Önde gelen Haitili politikacı ve işadamları, gün ortasında evlerinden alınıyordu. Kimsenin gözünün yaşına bakan yoktu.

Kaçırma olaylarının çoğu aynı şekilde gerçekleşiyordu. Kar maskeli adamlar bir evi ya da arabanın etrafını sararak silah zoruyla

içeri giriyor ve savunmasız kurbanı -genelde bir kadını, çocuğu ya da yaşlı birisini - kaçırıyordu.

İlk başlarda, kaçırma olaylarının Haiti'nin yeni hükümetinin istikrarını bozmak isteyen politik amaçlı çeteler tarafından yönlendirildiğine ihtimal veriliyordu. Bunun yanlış olduğu anlaşıldı. Haitili suçlular, siyasi amaçlar için acımasız yöntemler kullanmakla ünlüdür. Ama sıra kaçırma olaylarına geldiğinde buna hemen her zaman iş gözüyle bakmışlardır.

Daha sonra, faillerin kim olduğunu ve ne istediklerini anlamak için ipuçlarını nasıl yan yana getirdiğimize geleceğim. Bu detaylar, çetelerle görüşmeler yapmak ve onları etkisizleştirmek için gerekli olan çok değerli bilgilerdir. Ama öncelikle, arabuluculuğun dışarıdan çok az görünen, ölüm ve yaşam arasında gidip gelen yüksek riskli doğasından size bahsetmek istiyorum.

O pazartesi günü politikacının yeğenine fidye telefonu geldiğinde, adam o kadar korkmuştu ki tek düşünebildiği fidyeyi ödemekti; tepkisi mantıklıydı. Parayı hemen ödemezseniz teyzenizi öldüreceklerini söyleyen azılı suçlulardan telefon geldiğinde bir çözüm düşünmek imkânsız gelebilir. Fidyeyi öder ve akrabanızı serbest bırakırlar diye düşünürsünüz, değil mi?

Yanlış! Her zaman dengeyi sağlayacak bir çözüm vardır. Arabuluculuğun hiçbir zaman Z'yi elde etmek için Y'ye X ekleyelim gibi basit bir formülü olmaz. Hepimizin mantıksız kör noktaları, gizli ihtiyaçları ve gelişmemiş taraflarımız vardır.

Yeraltı dünyasının sözü edilmeyen ihtiyaç ve düşüncelerini bir kez anladığınızda, karşınızdakinin ihtiyaç ve beklentilerini değiştirmek üzere kullanılabilecek bir değişkenler evreni keşfedeceksiniz. Bazı insanların bitiş tarihi korkusunu kullanmaktan tek sayıların gizemli gücüne, yanlış anlaşılan ilişkilerden açıksözlülüğe kadar, insanlara başlangıçta hak ettiklerini düşündükleri şeyleri değil de bizim onlara vermek istediklerimizle uyumlu olarak, her zaman eğip bükebilecekleri gerçekleri çeşitli yollarla sunarız.

UZLAŞMAYIN

150.000 dolar fidye talebine geri dönelim. Bize her zaman, uyumlu ve mantıklı olmamız, kazan-kazan çözümü aramamız öğretilir. Peki, kazan-kazan çözümü nedir? Uzlaşma nedir? Küçük yaştan itibaren bize öğretilen ve uzlaşmayı yücelten, geleneksel görüşme mantığı; "Ortada buluşup 75.000 dolar teklif edelim ve herkes mutlu olsun." der.

Hayır! Sadece hayır. Pek çok arabuluculuk uzmanının kullandığı kazan-kazan yöntemi genellikle etkisizdir ve felakete yol açar. En iyi ihtimalle, taraflardan hiçbirini tatmin etmez. Bu yöntemi kazan-kaybet yaklaşımına sahip bir muhatapla kullanmaya kalkarsanız, sizi dolandırmasına uygun ortamı hazırlamış olursunuz.

Tabii ki daha önce de belirttiğimiz gibi, anlaşmanın sağlanabileceği bir dinamik yaratan işbirlikçi, samimiyete dayalı ve empatik yaklaşımı da sürdürmeniz gerekir. Ama o naiflikten kurtulmak zorundasınız. Çünkü uzlaşma yani ortada buluşma' korkunç sonuçlara yol açabilir. Uzlaşmak çoğu zaman 'kötü bir anlaşma demektir. Biz de bu bölümde, "Hiç anlaşma olmaması, kötü bir anlaşma olmasından iyidir." konusunu işleyeceğiz.

Bir kaçırma olayında bile mi?

Evet! Bir kaçırma olayındaki kötü bir anlaşma, birinin para ödeyip kimsenin serbest bırakılmamasıdır.

Uzlaşmayla ilgili vurgumu yapmak için size bir örnek vereyim: Bir kadın kocasının takım elbisesi ile siyah ayakkabı giymesini istiyor. Ancak kocası istemiyor, kahverengi ayakkabıları tercih ediyor. Peki ne yaparlar? Diyelim ki uzlaşıp ortada buluşurlar. Tahmin edebileceğiniz gibi, bir ayağına siyah diğerine de kahverengi ayakkabı geçirir. En iyi sonuç bu mu? Hayır değil! Aslında, bu olabilecek en kötü sonuçtur. Diğer iki sonuçtan (siyah ya da kahverengi giymesi) her biri uzlaşmadan daha iyi olurdu.

Bir dahaki sefere uzlaşmak istediğinizde, bu uyumsuz ayakkabıları hatırlayın.

Peki, sık sık kötü sonuçlara sebep oluyorsa, neden hâlâ uzlaşma fikrini bu kadar cazip buluyoruz?

Uzlaşma ile ilgili asıl sorun ilişkilerde, politikada ve diğer her şeyde önemli bir kavram olarak kabul edilir hâle gelmesidir. Bize oldukça basit bir şekilde uzlaşmanın kutsal ahlaki bir değer olduğu söylenir.

Fidye talebini tekrar düşünün: Adalet, fidyenin istenmemesidir ve yeğenin istediği şey, hiç para ödememektir. Neden fidye için 150.000 dolardan çok daha az olan 75.000 doları teklif etsin? Çünkü onun gözünde 150.000 dolar talebi meşru bir talep değildir. Herhangi bir uzlaşma ise, yeğen için kötü bir sonuçla bitecektir.

Tam şu anda uzlaşmanın bir saçmalık olduğunu söylemek için buradayım. Doğru olduğu için uzlaşmıyoruz. Kolay ve günü kurtardığı için uzlaşıyoruz. En azından pastanın yarısını aldığımızı söylemek için uzlaşmaya varıyoruz. Esasında güvende olmak için uzlaşmaya varıyoruz. Arabuluculuk sırasında çoğu insan, korkudan ya da acıdan kaçınma isteğiyle hareket eder. Çok az kişi gerçek hedeflerine göre davranır.

Bu yüzden, anlaşmayın ve şu basit kurala uyun: Asla uzlaşmayın. Yaratıcı çözümler hemen hemen her zaman bir dereceye kadar risk alma, sıkıntı, karışıklık ve çatışmanın ardından gelir. Uyum ve uzlaşmada bunların hiçbiri olmaz. Zor şeyleri kucaklamak zorundasınız. İşte, harika anlaşmaların yapıldığı yer burasıdır ve büyük arabulucuların yaptığı şey de budur.

BİTİŞ TARİHLERİ: ZAMAN'LA DOST OLUN

Herhangi bir arabuluculukta zaman, en önemli değişkenlerden biridir. Her anlaşmayı bir sonuca götüren unsurlar, zamanın basitçe geçişi ile onun daha sivri kuzeni olan bitiş tarihidir.

Bitiş tarihiniz gerçek, mutlak ya da sadece kumdaki bir çizgi bile olsa, sizi hemen bir anlaşma yapmanın, iyi bir anlaşma yapmaktan daha önemli olduğuna inandırabilir. Bitiş tarihleri sürekli insanların kendi çıkarlarına ters düşen, tepkisel şeyler söylemelerine ve yapmalarına neden olur. Çünkü hepimiz bitiş tarihi yaklaştıkça acele etmeye doğal olarak eğilimliyizdir.

.

Iyi arabulucular ise, bu isteğe direnmek için kendilerini zorlar ve bunu başkalarına karşı kullanırlar. Aslında, bu kadar kolay değil. Kendinize sorun: Bitiş tarihi neden baskı ve endişeye neden olur? Cevap, sonuçlardır. Belirli bir sürede sonuca ulaşamazsak gelecekte yaşayacağımız kayıp algısından endişe duyarız. Aklımız, hayali bir gelecek senaryosunda "Anlaşma bitmiştir!" der.

Kendinizi 'zamanın eline bırakıp böyle bir düşünceye izin verdiğinizde, tepkisel davranışlarla kötü tercihlerin olduğu bir ortam yaratarak kendinizi rehin bıraktırmış olursunuz. Böylece de karşınızdaki arkasına yaslanıp hayali bir bitiş tarihi belirler ve sizin buna tepkiniz onun adına bütün işi yapmak olur.

Evet, 'hayali' kelimesini kullandım. Özel sektöre girdiğimden beri sürekli, birlikte çalıştığım neredeyse tüm girişimci ve yöneticilere, bütün kariyerleri boyunca şimdiye kadar bitiş tarihinin kaçırıldığı bir arabuluculuğun olumsuz sonuçlarıyla karşılaşıp karşılaşmadıklarını sormayı âdet edindim. Yüzlerce müşterinin arasından, soruyu ciddiye alarak olumlu yanıt veren yalnızca tek bir beyefendi oldu.

Bitiş tarihleri genellikle rastgele seçilir ve neredeyse hep esnektir. Düşündüğümüz ya da bize söylenen sonuçlara ise neredeyse hiç yol açmazlar. Bitiş tarihleri, boş yere rahatımızı kaçıran ve neredeyse tamamen hayal gücümüzün yarattığı anlaşmalardır. Müşterilerimize telkin ettiğimiz mantra "Hiç anlaşma olmaması, kötü bir anlaşma olmasından iyidir." Bu mantra gerçekten içselleştirilip müşteriler görüşmeyi doğru yapmak için gerekli zamanları olduğunu düşündüğünde, gösterdikleri sabır müthiş bir silah hâline gelir.

Haiti'deki kaçırma vakaları iyice sıklaştıktan birkaç hafta sonra, iki özellik dikkatimizi çekmeye başladı. Birincisi, pazartesi günleri özellikle dolu görünüyordu. Sanki adam kaçıranların güçlü bir iş ahlakı var da bir an önce işlerine güçlerine bakmak istiyor gibiydiler. İkincisi de hafta sonu yaklaştıkça suçlular para almak için daha da sabırsızlanmaya başlıyordu.

İlk başta, bunun bir mantığı varmış gibi gelmedi. Fakat adam kaçıranları dikkatli dinleyip kurtardığımız rehineleri sorguya aldığımızda, açık bir şekilde şunu keşfettik: Bu suçlar hiç politik

değildi. Aksine, bu adamlar cuma gününe kadar parayı alıp hafta sonunda parti vermek isteyen sıradan suçlulardı.

Sürecin nasıl işlediğini anlayıp adam kaçıranların kendi seçtikleri bitiş tarihinin anlamını çözünce edindiğimiz iki önemli bilgi sayesinde üstünlük tamamıyla bize geçti.

Öncelikle, görüşmeleri perşembe ya da cumaya sarkıtırsak en iyi anlaşmayı yapabilecektik. İkinci olarak, Haiti'de iyi bir hafta sonu geçirmek için 150.000 dolar gibi bir meblağaya ihtiyacınız olmadığı için, çok daha az para da yeterdi.

Bitiş tarihine ne kadar yakın olunduğu, tehdidin ne kadar özel vurgusu olduğuna bakarak anlaşılıyordu. "Parayı verin ya da teyzeniz ölecek." tehdidi zaman belirtilmeden yapılan erken aşama tehdididir. Herhangi bir görüşmede yapılan tehditlerin giderek özel vurgular içermesi, yakın bir zamanda gerçek sonuçların olacağını gösterir. Belirli bir tehdidin seviyesini ölçmek için şu dört sorunun çokça sorulup sorulmadığına dikkat ederiz: "Ne? Kim? Ne zaman? Nasıl iletişim kuruldu?" insanlar bilinçli ya da bilinçsizce tehditler savurduklarında, sonuna kadar yararlanmak istedikleri belirsizlik ve boşluklar yaratırlar. Hafta ilerledikçe boşluklar ve farklı kaçırma olayları, defalarca birbirine benzer şekilde kapanmaya başladı; bu da sürecin işleyişini ortaya çıkarmış oldu.

Eldeki bu bilgilerle, kaçırma olaylarının dört gün süren düzenli olaylar olduklarını öngörmüş oldum. Kaçırmalar kurbanlar için daha hoş bir hâle gelmedi ama daha tahmin edilebilir oldular ve diğer tarafta bekleyen aileler için çok daha ucuza mal olmaya başladılar.

Bitiş tarihiyle sadece rehine arabulucuklarında değil, başka durumlarda da oynarsınız. Araba bayileri, işlemlerin değerlendirildiği ayın sonlarına doğru en iyi fiyatı vermeye eğilimlidir. Kurumsal satış elemanları da üç aylık dönemlerle çalıştığı için, her üç ayın sonuna yaklaşıldığında en savunmasız durumda oluyorlar.

Görüşmecilerin muhataplarının bitiş tarihlerini kendi lehlerine nasıl kullandıklarını görmüş olduğunuz için kendi bitiş tarihinizi

saklamanın en iyi çözüm olduğunu düşünebilirsiniz. En eski arabuluculuk uzmanlarından alacağınız tavsiye de bu yöndedir.

Arabuluculuk uzmanı Herb Cohen, 1980 yılında yazdığı *You Can Negotiate Anything*[1] adlı çok satan kitabında, şirketinin onu bir tedarikçi ile görüşmesi için Japonya'ya gönderdiğinde yaptığı, ilk büyük iş anlaşmasını anlatıyor.

Japonya'ya vardığında muhatapları ona ne kadar kalacağını sorunca Cohen, bir hafta dedi. O yedi gün boyunca, Cohen'i görüşme dışında her şeyle; partiler, turlar ve gezilerle eğlendirdiler. Aslında, Cohen'in dönme vakti gelene kadar görüştüğü kişiler, anlaşma konusunu pek açmadı ve iki taraf anlaşmanın son detaylarını havalimanı yolunda arabada konuştu.

Cohen ABD'ye indiğinde bitiş tarihi baskısıyla çok fazla ödün vermiş olduğu hissi altında kendini ezilmiş hissediyordu. Bitiş tarihini onlara önceden söylese miydi? Hayır çünkü bu onlara sahip olmadığı bir araç verirdi; "Bitiş tarihimi bileceklerdi ama ben onlarınkini bilmeyecektim."

Bu zihniyet bugünlerde her yerde. Bunu takip edilecek basit bir kural gibi görerek ve bitiş tarihinin stratejik bir zayıflık olduğunu varsayarak çoğu görüşmeci Cohen'in tavsiyesine uyup bitiş tarihlerini gizlemektedir.

Size küçük bir sır vermeme izin verin: Cohen ve onu takip eden görüşme 'uzmanları' grubu hatalıdır. Bitiş tarihi iki yönlü belirleyicidir. Cohen, Japonya'yı bir anlaşma yapmadan terk etmesi durumunda patronunun ne söyleyeceğini düşünerek çok gergin olabilir. Ancak öte yandan, Cohen anlaşma yapmadan ayrılsaydı diğer tarafın da kazanan olmayacağı doğrudur. Bu işin çözümü şudur: Görüşme bir taraf için bittiğinde, diğer taraf için de bitmiş olur.

Aslında, Berkeley'de Kaliforniya Üniversitesi, Haas School of Business(işletme okulu)'da Profesör Don A. Moore, bitiş tarihinin gizlenmesinin görüşmeciyi olabilecek en kötü duruma soktuğunu belirtmektedir. Yaptığı araştırmada, bitiş tarihini gizlemenin çatışma riskini son derece artırdığını tespit etmiştir. Bunun nedeni, bir bitiş

tarihiniz olunca bu, sizi acele ettirirken diğer tarafın ise zamanı olduğunu düşünerek daha fazlasını istemesine yol açacaktır.

NBA sahiplerinin anlaşma görüşmeleri sırasında bir lokavt son tarihi belirleyip oyuncuların sendikasına bunu bildirmediklerini düşünsenize. Sendikayı bitiş tarihinden sonra da görüşmeleri sürdürmeye kışkırtacak şekilde son tarih yaklaştıkça giderek daha fazla taviz verirlerdi. Bu anlamda, bir bitiş tarihini gizlemek, kendi kendinize pazarlık yapmanız anlamına gelir. Bunu yaptığınızda ise hep siz kaybedersiniz.

Moore, görüşmecilerin muhataplarına bitiş tarihlerini bildirdiklerinde daha iyi anlaşmalar yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu doğru. Öncelikle, son gününüzü açıklayarak çatışma riskini azaltmış olursunuz. İkinci olarak, rakibiniz bitiş tarihinizi bildiğinde, gerçek anlaşmayı ve koşullarını daha çabuk hazırlayacaktır.

Devam etmeden önce değinmem gereken son bir nokta var: Bitiş tarihleri neredeyse hiçbir zaman kati bir öneme sahip değildir. Önemli olan, sürece dâhil olarak ne kadar süreceğini tahmin edebilmektir. Süre bitiminde hâlâ bitirmeniz gereken pek çok iş olduğunu da görebilirsiniz.

ADALET DİYE BİR ŞEY YOKTUR

Arabuluculuk dersinin üçüncü haftasında, en sevdiğim oyunu -yani öğrencilerime kendilerini ne kadar anlamadıklarını gösteren oyunu- oynuyoruz. (Biliyorum, acımasızım.)

Buna Ültimatom Oyunu deniyor ve oyun şöyle devam ediyor: Öğrenciler 'öneren' ve 'kabul eden diye ayrıldıktan sonra her 'önerene 10 dolar veriyorum. Öneren, daha sonra kabul edene yuvarlak rakamla biten bir ücret teklif eder. 'Kabul eden', teklifi onaylarsa bunu alır ve gerisi 'öneren'e kalır. 'Kabul eden' teklifi reddederse, ikisi de bir şey almazlar ve 10 dolar bana geri döner.

Kazanıp parayı tutmak, 'kaybetmek' veya 'geri vermek' arasında benim cüzdanımın dolması dışında pek bir bağlantı yok. Önemli olan, yaptıkları tekliftir. Gerçekten şaşırtıcı olan şey şu ki neredeyse

istisnasız olarak, seçimi kim yaparsa yapsın, kendisini azınlık olarak bulmasıdır. 6/4, 5/5, 7/3, 8/2 seçeneklerinden hangisini seçerse seçsinler sonucun diğerlerinden pek farklı olmadığını görünce şaşırıyorlar. 10 doları bölmek gibi basit bir işlem söz konusu olunca neyin adil ya da mantıklı olduğu konusunda hemfikir olmak zorlaşıyor.

Bu küçük deneyi yaptıktan sonra, sınıfın önüne çıkıp duymaktan pek hoşlanmadıkları bir noktaya değiniyorum: Her öğrencinin kullandığı mantık %100 irrasyonel ve duygusaldı.

"Nasıl?" diye sorarlar. "Mantıklı bir karar almıştım."

Sonra nasıl hata yaptıklarını gösteririm. Birincisi, pek çok kişi bu kadar farklı teklif yaptıysa, hepsi nasıl mantığını kullanmış olabilir? Mesele şu ki: Kullanmadılar. Diğer kişinin onlar gibi akıl yürüteceğini düşünüyorlardı. "Karşıdaki kişinin sizin gibi düşüneceğini varsayarak görüşme yaparsanız yanılırsınız." dedim. "Bu bir empati değil, projeksiyon tutma."

Sonra tartışmayı daha da ileri taşırım: Neden teklif verenlerden hiçbiri 1 dolar teklif etmiyor? Bu en iyi rasyonel teklif ve 'kabul eden' için mantıken reddedilmesi imkânsız. Diyelim ki bu teklif verildi ve reddedildi. 'Kabul eden' neden reddetsin ki?

"1 doların dışında herhangi bir teklifte bulunan herkes duygusal bir tercih yaptı." diyorum. " 1 doları reddeden 'kabul edenler', ne zamandan beri 0 dolar 1 dolardan daha fazla ediyor? Finans kuralları âniden değişti mi yoksa?"

Bu, kendilerini rasyonel aktörler olarak gören öğrencilerimi sarsıyor. Aslında değiller, hiçbirimiz değiliz. Hepimizin mantıksız bir tarafı var ve hepimiz duygusalız. Duygu; karar vermede gerekli olan, tehlike altındayken gözardı ettiğimiz unsurdur. Bunu anlamak insanları çok şaşırtır.

Nörobilimci Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Humarı Brain* (Descartes'ın Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni)[2] adlı eserinde bulduğu çığır açıcı keşfi açıkladı. Beynin duyguları üreten kısmında hasar olan insanları incelediğinde, hepsinin ortak bir özelliğe sahip olduklarını keşfetti: Karar veremiyorlardı. Mantıksal olarak ne yapmaları gerektiğini

açıklayabiliyorlardı ancak kendileri en basit seçimi bile yapamıyordu.

Başka bir deyişle, bir karar alırken mantığımızı kullanabilsek de aslında gerçek karar süreci, duygu tarafından yönetilir.

A HARFİ: NEDEN BU KADAR GÜÇLÜ, NE ZAMAN VE NASIL KULLANMALI

Görüşmelerde en güçlü kelime 'adalet'dir. Saygı görmek, insanları çok etkiler. İnsanlar kendilerine adil davranıldığını düşünürlerse sözleşmelere uyar, aksi hâlde karşı çıkarlar.

On yıldır süren beyin görüntüleme çalışmaları, özellikle duyguları düzenleyen insular kortekste, insanın nöral aktivitesinin sosyal ilişkilerdeki adaletsizlik derecesini yansıttığını göstermiştir. Primatlar bile adaletsizliği reddetmek üzere koşullanmıştır. Bilinen bir çalışmada, aynı işi yapacak iki Kapuçin maymunu seçildi. Biri tatlı üzümlerle ödüllendirilirken, diğerine salatalık verildi. Açıkça yapılan bu haksızlığa tepki olarak, salatalıkla beslenen maymun muz almaya başladı.

Yılların verdiği deneyim bana, Ültimatom Oyunu'nda 'önerenin parasının yarısından az olan teklifi, çoğu 'kabul edenin reddedeceğini gösterdi. 'Önerenin parasının dörtte birine ulaştığınızda bunu unutabilirsiniz ve 'kabul edenler hakarete uğramış gibi olur.

Pek çok insan öyle bir tercih yapar ki doların parmaklarının arasından kaymasına izin vermiş olur. Çünkü haksızlığın olumsuz duygusal değeri, paranın olumlu rasyonel değerinden daha ağır basar.

Haksızlıklara karşı verilen bu mantıksız tepki, ciddi ekonomik anlaşmalara kadar uzanıyor.

Robin Williams'ın Disney'in Aladdin'indeki kahramanı seslendirdiği güzel işi hatırlıyor musunuz? Çocukları için geride harika bir şeyler bırakmak istediğinden, günlük 8 milyon dolar tutan gelirinin çok altındaki 75.000 dolar gibi cüzi bir ücret karşılığında

seslendirmeyi yaptı. Sonra bir şeyler oldu. Film çok tuttu ve 504 milyon dolarlık hasılat elde etti.

Williams, bu duruma çok öfkelendi.

Şimdi, Ültimatom Oyunu'nu aklınızda tutarak bu örneğe bakın: Williams para yüzünden kızgın değildi. Onu asıl sinirlendiren haksızlığa uğradığı duygusuydu. Aladdin büyük bir gişe rekoru kırana dek sözleşmesinden şikâyet etmedi. Ama sonra, ajansı ile birlikte nasıl kazıklandıkları konusunda seslerini giderek daha çok duyurdular.

Williams'ın şansına Disney, yıldızı mutlu etmek istedi. Disney başlangıçta yaptıkları anlaşmaya işaret ederek yıldıza 1 milyon dolar değerinde bir Picasso resmi göndererek büyük bir jest yaptı.

İran ulusu ise o kadar şanslı değildi.

Son yıllarda İran, enerji ihtiyacının yalnızca %2'sini karşılayabilecek Uranyum zenginleştirici bir nükleer programı savunmak için yabancı yatırımlar ve petrol gelirlerinde 100 milyar dolara mal olan yaptırımlarla karşı karşıya kaldı. Diğer bir deyişle, 1 dolarlık ucuz teklifi hakaret kabul ettikleri için reddeden öğrenciler gibi İran da düşük kazançlı enerji projesi uğruna, kendisini temel gelir kaynağı olan petrol ve doğal gaz gelirinden mahrum etti.

Peki, neden? Yine, adalet.

İran'a, birkaç bin nükleer silahı bulunan küresel güçlerin, kendisinin nükleer enerji kullanıp kullanamayacağına karar vermesi kesinlikle doğru gelmiyordu. İran, Uranyum zenginleştirdiği için dışlanırken, gizlice nükleer silah sahibi olan Hindistan ve Pakistan'ın neden uluslararası topluluğun üyeleri olarak kabul edildiğini merak ediyor.

Bir TV röportajında, eski İran nükleer görüşmecisi Seyed Hossein Mousavian tam olarak konuya uygun şeyler söyledi; "Bugün nükleer meselesi İranlılar için sadece nükleer olmayıp geri kalanların baskısına karşı bağımsız bir kimlik olarak bütünlüğünü savunma anlamına geliyor." dedi. İran'a güvenmeyebilirsiniz ama haksızlık olarak gördüğü meseleyi büyük maliyetine rağmen reddetmesi, güçlü bir motivasyonla hareket ettiğini açık bir şekilde gösteriyor.

Bir kez adaletin ne kadar karmaşık, duygusal ve yıkıcı bir dinamik olabileceğini anladıktan sonra, 'adalet' kelimesinin neden dikkatle kullanılması gereken, son derece güçlü bir kelime olduğunu görebilirsiniz.

Aslında, insanların bu A-bombasını ortaya atmasının nedenleri arasında, sadece bir tanesi olumludur.

En yaygın kullanım, diğer tarafı etkisizleştiren Judo benzeri savunma hareketidir. Bu manipülasyon genelde "Sadece adil olanı istiyoruz." ifadesine benzer bir biçim alır.

Birisinin size karşı en son haksız bir suçlama yönelttiği zamanı gözünüzün önüne getirin. Bahse girerim ki hemen bundan rahatsız olup savunmaya geçmeyi istemişsinizdir. Bu duygular genellikle bilinçdışıdır ve çoğunlukla mantıksız bir tavize yol açar.

Bir arkadaşım birkaç yıl önce Bostondaki evini iflas piyasasında satıyordu. Gelen teklif, istediğinden çok daha düşüktü. Bu onun için büyük bir kayıp demekti. Hayal kırıklığı içinde bu A bombasını potansiyel alıcının eline bırakıverdi.

"Biz sadece adil olan neyse onu istiyoruz." dedi.

Örtük suçlamayla duygusal olarak sarsılan adam, teklifini hemen geri çekti.

İş yaparken böylesi bir suçlama hissederseniz karşı tarafın sizin cebinizi boşaltmaya çalışmadığını anlamanız gerekir. Arkadaşıma olduğu gibi, yalnızca durumdan fazla etkilenmiş olabilir. Her iki durumda da en iyi yanıt, derin bir nefes alıp taviz verme isteğinizi durdurmaktır. Ondan sonra "Tamam, özür dilerim." deyip "Her şeyi durdurup sana haksızlık etmeye başladığım noktaya dönelim ve bunu düzeltelim." diye devam edersiniz.

A-bombasının ikinci kullanımı daha haincedir. Bu örnekte, karşınızdaki "Size adil bir teklif verdik." diyerek sizi daha çok kalın kafalılık ya da yalancılıkla suçlamış olur. Bu dikkatinizi dağıtmak ve sizi yanlış yönlendirmek için atılan küçük ve kötü bir tokattır.

Birisi bende bu yöntemi denediğinde, son NFL lokavtını hatırlarım.

Görüşmelerde sona yaklaşılıyordu ve NFL Oyuncular Birliği (NFLPA), nihai anlaşmayı kabul etmeden önce muhataplara kesenin

ağzını açmalarını söyledi. Onların cevabı mı?

"Oyunculara adil bir teklif verdik." şeklinde oldu.

Buradaki korkunç dehâya bakın. Para vermeyi kabul ya da reddetmek yerine, dikkati NFLPA'nın adalet anlayışına kaydırdı.

Kendinizi bu durumda bulursanız en iyi tepki, size yöneltilen 'A'yı basitçe geri yansıtmaktır. "Adalet mi?" diyerek durun. Böylece size karşı kullanılmak istenen kelimelerin gücünü, siz elinize almış olursunuz. Ardından bir etiketle devam edin; "Bunu destekleyen kanıtları sunmaya hazırsınız gibi görünüyor." diyerek keseyi açmayı kastetmiş olursunuz. Yoksa adil olma iddialarıyla çelişecek ya da birlikte çalışmak için öncesinden daha fazla veri sağlayacak bilgiler sunmaları gerekecek. Böylece saldırıyı hemen savuşturmuş olursunuz.

'A' harfini kullandığım şekli benim favorim çünkü olumlu ve yapıcı. Dürüst ve empatik görüşmeleri başlatır.

İşte şöyle kullanıyorum: Görüşmenin başında, "Görüşme boyunca size sürekli adil davranıldığını düşünmenizi istiyorum. Haksız olduğumu düşündüğünüz noktada lütfen beni o sırada durdurun ve bunu hemen çözelim." diyorum.

Bu basit ve anlaşılır. Beni de dürüst gösteriyor. Bu açıklamayla, insanlara dürüstçe davrandıkları takdirde bu kelimeyi benimle iletişim sırasında kullanmanın uygun olduğunu söylemiş oluyorum. Bir görüşmeci olarak, adil sıfatıyla tanınmayı istemelisiniz. İtibar sizden önce yayılır; bırakın da başarı getirecek şekilde, işini sizden önce yapsın.

KARŞI TARAFIN DEĞER VERDİĞİ DUYGUSAL DÜRTÜLERİ KEŞFETMEK

Birkaç yıl önce, "How to Become a Rainmaker?"[3] adlı kitaba takılıp kalmıştım. Karar almayı sağlayan duygusal dürtüleri hatırlamak için kitabı ara sıra açar tekrar bakarım. Kitapta satış işi akılcı bir argümanla değil de duygusal bir çerçeveden ele alınarak harika bir iş çıkarılıyor.

Karşı tarafın sorunlarını, sancılarını ve karşılanmamış hedeflerini ortaya çıkarabilirseniz (eğer insanların neyi satın aldığını görebiliyorsanız); teklifinizi en iyi çözüm olarak algılamalarını sağlayabilirsiniz.

Buna en temel seviyeden bakın. İyi bir bebek bakıcısı ne satar gerçekten? Tam olarak çocuk bakımı değil, onun yerine rahat bir akşam… Ya mobilya satıcısı? Ailenizle rahat edeceğiniz odalar… Çilingir? Güvenlik hissi…

Duygusal dürtüleri bilirseniz herhangi bir anlaşmayı istediğiniz şekilde düzenleyebilirsiniz.

GERÇEKLİK ALGISIYLA OYNAYIN

Aynı kişiyi tekrar ele alalım. Bir ya da iki değişkeni değiştirelim. Böylece 100 dolar kazanmak görkemli bir zafer ya da kötü bir hakaret olarak görülebilir. Bu olguyu bilmek, gerçekliği hakaretten zafere dönüştürmenize izin verir.

Size bir örnek vereyim: Üstünde kırmızı beyazlı İsviçre bayrağı olan bir kahve kupası var. Hasarı yok ama kullanılmış. İçinizden bu kupa için ne kadar vermek geçer?

Muhtemelen 3,50 dolar gibi bir şey derdiniz.

Diyelim ki bu sizin kupanız ve bana satacaksınız. Bana ne kadar ettiğini söyleyin.

Muhtemelen 5 ile 7 dolar arasında bir fiyat biçerdiniz. Her iki durumda da kupa aynı kupaydı. Yaptığım tek şey kupanın sizinle bağlantısını değiştirmekti; böylece, değeri de tamamen değişmiş oldu.

Üç dakikalık bir ayak işi ve bana kahve getirmeniz için size 20 dolar verdiğimi hayal edin. Kendi kendinize üç dakikada, 20 dolarsa bir saatte 400 dolar eder diye düşünürsünüz. Bu, sizi çok heyecanlandırır.

Ya o işi size yaptırmam sayesinde 1 milyon dolar kazandığımı öğrenirseniz ne olur? Saatte 400 dolar kazanacak olmanın verdiği

heyecan, yerini kandırılmışlık hissine bırakarak öfkelenmenize neden olur.

20 doların değeri, tıpkı kahve kupasının değeri gibi değişmedi. Fakat bakış açınız değişmiş oldu. 20 doları size sunma şeklimle ya sizi mutlu ederim ya da tiksinmenize yol açabilirim.

Bunu, karar vermeyi tamamen duygusal ve mantıksız olarak göstermemek için söylüyorum. Bunu zaten gördük. Demek istediğim, kararlarımız büyük ölçüde mantıksız olabilse de hareketlerimizin arkasında tutarlı kalıplar, ilkeler ve kurallar olmadığı anlamına gelmez. Bu zihinsel kalıpları bilirseniz, onları değiştirmek için yollar bulmaya başlarsınız.

Mantıklı olmayan kararlarımızın arkasındaki ilkeleri bugüne kadar en iyi açıklayan teori, Olasılık Teorisi denen şeydir. Psikolog Daniel Kahneman ve Amos Tversky tarafından 1979 yılında oluşturulan Olasılıklar Teorisi, insanların arabuluculukta olduğu gibi, risk içeren farklı seçenekler arasından nasıl seçim yaptıklarını açıklar. Bu teoriye göre, insanlar olasılığın daha iyi bir seçim olması durumunda bile, kesin şeylere daha fazla yöneliyor. Buna Kesinlik Etkisi deniyor. İnsanlar bir şeyler elde etmek yerine, kayıpları önlemek için daha büyük riskler alacaklardır. Buna da Kayıptan Kaçınma denir.

İstatistiksel olarak, insanların ihtiyacı olmadığı hâlde gidip sigorta satın almasının nedeni de budur. Ya da şuna bakın: 10.000 dolar elde etme ihtimalinin %95 olduğu ya da 9.499 dolar elde etme ihtimalinin %100 olduğu söylenen birisi, genellikle riskten kaçınıp güvenli olan %100 ihtimalini tercih eder. Aynı kişiye %95 oranında 10.000 dolar kaybetme ihtimali ya da %100 oranında 9.499 dolar kaybetme ihtimali olduğu söylendiğinde tam tersi tercihte bulunarak kayıptan kaçınmak için riske girerek %95'lik seçeneği seçecektir. Kayba uğrama ihtimali olası bir eşit kazançtan daha fazla risk teşkil eder.

Önümüzdeki birkaç sayfada, avantajını kullanabileceğiniz birkaç olasılık teorisi taktiği açıklayacağım. Ama öncelikle kayıptan kaçınma hakkında size önemli bir ders anlatmama izin verin: Zor bir

arabuluculuk söz konusuysa, diğer tarafa istediklerini verebileceğinizi göstermek yeterli olmaz.

Dengeyi sağlamak için anlaşma yapılmazsa, gerçekten kaybedecek bir şeyleri olduğunu onlara göstermeniz gerekir.

1- Duygularınızı Çıpalayın

Muhatabınızın gerçeklik algısıyla oynamak için empatinin temel kurallarını kullanarak başlamanız gerekir. Öyleyse tüm korkularını açığa çıkaran kontrollü bir suçlama ile başlayın. Karşı tarafı kayıp yaşamaya hazırladığınızda, kayıptan kaçınma korkularını tetikleyip yakaladıkları fırsatı kaçırmamaya doğru itmiş olursunuz.

FBI'dan ayrıldıktan sonraki ilk danışmanlık projemde Birleşik Arap Emirlikleri için ulusal rehine arabuluculuğu ekibine eğitim verme onurunu yaşadım. Maalesef büyük işveren ile sorun yaşanınca görevin prestijine gölge düşmüş oldu. Ben sadece taşerondum. Sorunlar o kadar büyüdü ki günde 2.000 dolar alan işverenlere gidip birkaç ay boyunca kendilerine sadece 500 dolar önerebileceğimi söyleyecektim.

Direkt bunu söyleseydim ne tepki vereceklerini biliyordum. Bu yüzden her birini tek tek telefonla arayıp kontrollü suçlamayı kullandım.

"Sana berbat bir teklifim var." deyip devam etmemi isteyene kadar susuyordum. "Telefonu kapatırken hakkımda berbat bir işadamı diye düşünebilirsin. Bütçe ya da plan yapamadığımı düşünebilirsin. Chris Voss'un büyük bir palavracı olduğunu düşünebilirsin. FBI'ın dışındaki ilk büyük projesinde iyice çuvallıyor. Bir operasyonu nasıl yürüteceğini bile bilmiyor ve bana yalan bile söylemiş olabilir."

Duygularını düşük beklenti seviyesine getirdikten sonra, kaybetme korkularına oynadım.

"Bir başkasına bu öneriyi götürmeden önce sana sunmak istedim." dedim.

Birdenbire, konu 2.000 doların 500 dolara düşmesinden çıkıyor; 500 dolardan da olmamaya kayıyordu.

Her biri anlaşmayı kabul etti; üstelik karşı öneri ve şikâyet olmadan. İlk başta beklentilerini bu kadar düşürmeseydim 500 dolar algıları tamamen farklı olacaktı. Arayıp direkt olarak, "Sana günde 500 dolar verebilirim. Ne düşünüyorsun?" diye sorsaydım bunu bir hakaret olarak alırlar ve telefonu kapatırlardı.

2- Çoğu Zaman Karşıdakinin Önden Gitmesine İzin Verin

Şu açık ki muhatabınızın gerçeklik algısını değiştirirken duygularıyla oynamanın büyük faydası vardır. Ama sıra fiyatı konuşmaya gelince, önden gidilmesi o kadar da iyi bir şey değildir.

Ünlü film yönetmeni Billy Wilder, ünlü polisiye yazarı Raymond Chandlerdan 1944 yapımı klasik Çifte Tazminat filminin senaryosunu yazmasını istediğinde Chandler, Hollywood'da yeniydi. Chandler, pazarlığa hazırdı ve Wilder ile filmin yapımcısının olduğu toplantıda ilk maaş önerisini yaptı. Kesin bir dille haftada 150 dolar talep etti ve Wilder'ı projeyi bitirmesinin üç haftayı bulabileceği konusunda uyardı.

Wilder ve yapımcı gülmemek için kendilerini zor tutmuşlardı. Çünkü Chandler'a haftada 750 dolar ödemeyi planlıyorlardı ve film senaryolarını yazmanın aylarca sürdüğünü biliyorlardı. Chandler şanslıydı ki Wilder ve yapımcı, ilişkilerinin birkaç yüz dolardan daha fazla ettiğine inandıkları için ona acıyarak görüşmelerde Chandler'i temsil edecek bir kişi ayarladılar.

Benzer şekilde, maaş görüşmelerinde önce davranarak kelimenin tam anlamıyla eline yüzüne bulaştıran Jerry adında bir öğrencim vardı; tabii bu olay benim öğrencim olmadan önceydi.

New York'taki bir finans şirketindeki mülakatta, %30 oranında bir artış öngördüğü için 110.000 dolar talep etti. İşe başlar başlamaz ise firmanın programdaki herkesi 125.000 dolarla başlattığını fark etti.

İşte bu yüzden size, parayla ilgili pazarlığı karşı tarafın yapmasını öneriyorum.

Asıl mesele şu ki hiçbir taraf masaya kesin bilgiyle gelmez. Bu genellikle, güvenle açılmanız için yeterince bilginiz yok anlamına

gelir. Jerry ya da Chandler gibi, satın aldığınız ya da satmakta olduğunuz şeyin piyasa değerini bilemediğinizde bu özellikle doğrudur.

Onların ilk adımı atmalarına izin vererek şanslı olabilirsiniz: Karşı tarafın ilk teklifinin kafamdaki son rakamdan daha yüksek olduğu birçok görüşme gördüm, îlk adımı ben attığımda kabul etselerdi ya kazananın bedduasıyla ya da alıcının pişmanlığıyla ayrılacaktım. Ya fazla ödeme yapılacaktı ya da değerinin altında gitmesine içimiz burkulacaktı.

Demem o ki karşı tarafın başlamasına izin verdiğinizde de dikkatli olmalısınız. İlk teklife karşı koymak için kendinizi psikolojik olarak hazırlamanız gerekir. Eğer karşıdaki kişi profesyonel ve gözü açık biriyse gerçeklik algınızı değiştirmek için uç rakamlar kullanacaktır. Sonra son derece saçma bir teklifle karşınıza çıktıklarında mantıklı gibi gözükecektir. (Tıpkı iPhone için 600 dolar istedikten sonra, 400 doların da aslında pahalı ama makul gözükmesi gibi.)

Uç rakamlar kullanma eğilimi psikolojide ‘çıpala ve ayarla etkisi olarak bilinir. Araştırmacılar, ilk belirlenen rakamdan sonra, ayarlamalar yapma eğiliminde olduğumuzu buldular. Örneğin; çoğu insan 8x7x6x5x4x 3x2x1 sıralamasının tersten dizilime göre daha yüksek bir sonuç vermesini beklerler. Bunun nedeni, ilk rakamlara odaklanmamız ve tahmin yürütmemiz.

Bu “Asla esnek olmayın.” demek değildir. Bunun gibi kuralların hatırlanması kolaydır ancak çoğu basit yaklaşım gibi, her zaman iyi bir tavsiye sayılmaz. Karşınızda acemi bir muhatap varsa, gözünüzü açıp yüksek bir rakam söylemeniz gerekebilir. Pazarı gerçekten iyi biliyorsanız ve karşınızdaki eşit bilgi sahibi bir profesyonelse, görüşmenin daha hızlı akması için bir rakam önerebilirsiniz.

İşte, acemi bir muhatabı çiğ çiğ yemeyi isteyip istememenizle ilgili kişisel tavsiyem geliyor. Unutmayın, itibarınız sizden önce gelir. Muhataplarını kötü bir şekilde yenilgiye uğratmakla bilinen CEO’lar gördüm; daha sonra kimse onlarla anlaşmaya yanaşmıyordu.

3- Bir Skala Oluşturun

İlk adımı atmak çok seyrek işe yararken anlaşmayı sağlayacak ve süreç içerisinde gerçeklik algısını değiştirecek bir yol vardır. O da bir skaladan bahsetmektir.

Demek istediğim şu: Şartlarınızı ya da fiyatınızı belirlemekle karşı karşıya kaldığınızda, sizin koşullarınıza en çok benzeyen anlaşmaya bakarak kendi 'skalanızı' oluşturun. Jerry'nin, "Benim değerim 110.000 dolar." demek yerine "X Corp gibi üst düzey yerlerde, bu işi yapan insanlar 130.000 ile 170.000 dolar arasında kazanıyor." demesi gerekirdi.

Bu, karşı tarafı savunmaya geçirmeden derdinizi anlatmanızı sağlar. Onu daha yüksek rakamları düşünmeye sevk eder. Araştırmalar, uçuk rakamlar duyan kişilerin ilk duydukları rakam doğrultusunda bilinçsizce beklentilerini ayarladıklarını gösteriyor. Birçok kişi, doğrudan önerilen fiyat aralığını kabullenmektedir. Jerry bu fiyat aralığını vermiş olsaydı, firma muhtemelen 130.000 dolar teklif ederdi. Çünkü 170.000 doların yanında çok daha az görünüyordu.

Yakın tarihli bir çalışmada[4], Columbia Business School psikologları, maaş için belli bir aralık sunulan iş başvurularında, sadece belli bir rakam önerilene göre çok daha yüksek maaş alındığını ortaya koydu. Özellikle de bu aralık gerçekte istenen düşük değere çok yakın 'destekleyici bir aralık' olduğunda durum böyle oluyor.

Şöyle ki koşullar uygun olup bir aralık sunduğunuzda o aralıktaki en düşük değerin size önerilmesine hazır olun.

4- Parayla İlgili Olmayan Şartlara Kayma

İnsanlar "Ne kadar?" sorusuna takılıp kalıyor. Ancak tek başına sayılarla anlaşmaya varmayın. Yoksa adalet ve gururun duygulara göre belirlendiği, bir dizi katı kararın söz konusu olduğu bir pazarlığa doğru giderken bulursunuz kendinizi. Arabuluculuk bundan daha karmaşık ve zor bir dinamiktir.

Karşı tarafın gerçeklik algısını değiştirmenin en kolay yollarından biri, onu parayla ilgili olmayan terimlere kaydırmaktır. Onların beklentisini yükselttikten sonra, sizin için önemli olmayan ancak onlara önemli gelebilecek şeyleri sunarak teklifinizin mantıklı görünmesini sağlayabilirsiniz. Teklifleri düşükse, onlardan daha fazla şey isteyebilirsiniz. Bazen bu zor olsa da sıklıkla yaptığımız şey, beyin fırtınası sürecini başlatmak için örnekler ortaya atmaktır.

Kısa bir süre önce Memphis Barolar Birliği için bir eğitim verdim. Normalde istedikleri eğitim için günde 25.000 dolar isterdim. Umduğumdan çok daha düşük bir teklifle geldiler. Daha sonra birliğin dergi kapağında bana yer vermeyi teklif ettiler. Benim için ülkenin en iyi avukatlarından kim bilir kaçının eline geçen bu derginin kapağında olmak paha biçilmez bir reklamdı. Ek olarak, annem gerçekten bundan gurur duyuyor!

Nasıl olsa, kapağın üzerine bir şeyler koymak zorundaydılar. O yüzden onlara maliyeti sıfırdı. Ben de ücretimde büyük bir indirim yaptım. Şimdi, görüşmelerimde konu ücretlendirmeye geldiğinde, bu örneği sürekli kullanıyorum. Karşı tarafı beyin fırtınasına teşvik edip para dışında ellerinde, onlara ucuza gelen ama benim için değerli olabilecek hangi taşlar olduğunu görmek istiyorum.

5 -Sayılardan Konuştuğunuzda Küsuratlı Rakamları Kullanın

Her sayının kendi değerinin ötesine geçen bir de psikolojik bir değeri vardır. Sadece şans getirdiğini düşündüğünüz için 17 rakamını sevmenizden bahsetmiyorum. Demek istediğim pazarlık açısından, bazı rakamlar diğerlerinden daha fazla sabitmiş gibi görünüyor.

Hatırlanması gereken en önemli şey, 0 ile biten sayıların kaçınılmaz olarak geçici gibi durdukları ve pazarlığın kolayca yapılabileceği hissini verdikleridir. Ama yuvarlak sayılar yerine -örneğin; 37.263 dolar gibi küsuratlı rakamlar kullanırsanız- bu miktarın üzerinde epey düşünülmüş olduğu sonucu çıkarılır. Bu sayılar, muhatabınızın gözünde daha ciddi ve kalıcı görünür. Bu yüzden, tekliflerinizi güçlendirmek için küsuratlı rakamları kullanın.

6- Hediye ile Şaşırtın

Astronomik bir rakam kullanarak muhatabınızı cömert bir ruh hâline sokabilir ve sonra kaçınılmaz ilk reddedişin ardından ona tamamen ilgisiz sürpriz bir hediye sunabilirsiniz.

Bunun gibi beklenmedik uzlaşmacı hareketler son derece etkili oluyor çünkü karşılıklılık denen dinamiği başlatıyorlar. Karşı taraf da cömertliğinize kibarca karşılık vermek istiyor. Aniden bir teklifle size geçebilir ya da gelecekte bu iyiliğin karşılığını vermeye çalışabilirler. İnsanlar, kendilerini, iyilik borcuna karşılık vermek zorundaymış gibi hissederler.

Gelin buna uluslararası siyaset açısından bakalım: 1977'de Mısır Cumhurbaşkanı Anwar Sadat, sürpriz bir şekilde İsrail Parlamentosu'ndan (Knesset) bahsederek hiç taviz içermeyen ama barış için büyük bir adım anlamına gelen cömert bir jest sayesinde, Mısır-İsrail barış antlaşması görüşmelerini önemli ölçüde ileri çekmiş oldu.

Haiti'ye geri dönersek, teyzenin kaçırılmasından birkaç saat sonra politikacının yeğeniyle telefonda görüştüm.

Bana dediğine göre, ailesinin 150.000 doları ödemesinin imkânı yokken, 50.000-85.000 dolar arasında bir ödeme yapabilirlerdi. Ancak fidyenin sadece parti için istendiğini öğrendiğimden beri, 5.000 dolar gibi çok daha düşük bir miktar aklımdan geçiyordu. Uzlaşmaya gitmeyecektik. Bu artık bir mesleki gurur meselesiydi.

Konuşmaya ellerinde para olmadığını söyleyerek başlamasını ve gururlarını kırmamak için 'hayır' kelimesini kullanmamasını tavsiye ettim.

Bir sonraki telefon görüşmesinde, "Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?" diye sordu.

Kaçıran kişi, teyzesine karşı büyük bir tehditte daha bulunmuş ve tekrar nakit talep etmişti.

İşte o zaman yeğenin, kaçıran kişinin adalet anlayışını akıllıca sorguladığını gördük.

Yeğen, "Üzgünüm." dedi, "Ama ona zarar verecekseniz nasıl ödeme yapmamı bekliyorsunuz?"

Bu soru teyzenin ölümünü gündeme getirdi. Kaçıran kişilerin en çok kaçınmak istedikleri şey de buydu. Herhangi bir para almayı umuyorlarsa, ona zarar vermemeleri gerekiyordu. Her şey bir yana meta ticareti yapıyorlardı.

Dikkat edin bu noktaya kadar yeğen bir fiyat biçmedi. Bu yıpratma oyunu, sonunda kaçıran kişileri bir rakam vermeye itti. Sıkıntı çıkarmadan, 50.000 dolara düştüler.

Şimdi kaçıranların gerçeklik algısı çok daha küçük bir rakama düştüğü için meslektaşlarımla birlikte, yeğene sağlam durmasını söyledik.

"Bu kadar parayı nasıl bulabilirim?" diye sormasını istedik.

Kaçıran kişi, talebini 25.000 dolara düşürdü.

Şimdi görüş alanımıza girdiğine göre, kaçırılan kadının yeğeni ilk teklifini yaparak 3.000 dolar gibi çok düşük bir miktar söyledi.

Telefonda sessizlik oldu ve kadının yeğeni ter dökmeye başladı ama ona sabretmesini söyledik. Rehinecinin ekonomik gerçekliği kökten değiştiğinde bu durum hep yaşanırdı.

Tekrar konuştuğunda, kaçıran kişi nevrotik gibi davrandı ama konuşmaya devam etti. Bir sonraki teklifi 10.000 dolar kadar düşük bir rakamdı. Sonra teyzesinin hayatının değerini, çok düşünerek hesaplamış hissi veren 4.751 dolar gibi garip bir rakam söylettik.

Yeni fiyat mı? 7.500 dolar. Buna karşılık, yeğen bozuk plak gibi sürekli 4.751 doları tekrarlamıştı. Sürekli aynı şeyleri duymaktan sıkılan fidyeciler, daha fazla para alamayacaklarını anlayınca teklifi kabul ettiler.

Altı saat sonra aile bu miktarı ödedi ve teyze eve sağ salim geri döndü.

DAHA İYİ BİR MAAŞ İÇİN NASIL PAZARLIK YAPMALI?

İşletme okulu sıralamalarındaki kritik faktörlerden biri, mezunlarının ne kadar iyi tazminat aldığıdır. Bu yüzden, her girdiğim işletme dersinde öğrencilere ilk iş olarak, okullarının

sıralamasını yükseltmek üzere daha iyi maaş almaları için nasıl pazarlık yapmaları gerektiğini öğretiyorum.

Bu bölümün dinamiklerini, kapsayıcı şekilde üçe ayırıyorum. Öyle ki bu şekilde, size daha iyi para kazandırmakla kalmayıp patronunuzu da sizin için mücadele etmeye ikna etmiş oluyoruz.

Para Dışı Mevzularda Israrcı Olun

Hoş bir izlenim bırakmak, patronla empati kurulmasını ve yapıcı tartışmalar için doğru psikolojik ortamın oluşmasını sağlayan duygusal bir tutumdur. Parayla ilgili olmayan terimler hakkında ne kadar çok konuşursanız, seçeneklerin tümünü duyma ihtimaliniz de bir o kadar artar. Parayla ilgisi olmayan taleplerinizi karşılayamazlarsa, Fransız doğumlu Amerikalı eski bir öğrencime olduğu gibi bunun yerine daha fazla para verebilirler. Öğrencim, şirketin normalde verdiği tatilin dışında ekstra bir haftalık tatili yüzünde kocaman bir gülümsemeyle sormaya devam ediyordu. "Ben Fransız'ım." deyip Fransızların böyle yaptığını söylüyordu. Şirket, tatil meselesinde katıydı. Ama kız çok tatlı bir şekilde istediği için ve parasal olmayan bir değişkeni devreye soktuğu için şirket kıza yaptığı maaş teklifini artırdı.

Başarı Olmadan Maaştan Bahsetmek Rus Ruletine Benzer

Maaşı konuştuktan sonra pozisyonunuz için bir başarı tanımı yaparken bir dahaki zam için de bir kıstas belirleyin. Bu, sizin için anlamlı olduğu gibi patronunuz için de ücretsiz olsun, tıpkı Barolar Birliği'nin beni dergi kapağına taşıması gibi. Bu planlı bir zammın önünü açar ve başarınızı patronunuzun gözetiminde tanımlamanız bir sonraki adıma geçmenizi sağlar.

İlgilerini Başarınıza Yöneltin ve Gayriresmî Bir Akıl Hocası Edinin

Karşı tarafın gerçekten neyi satın aldığını bulma fikrini hatırlıyor musunuz? Kendinizi bir yöneticiye pazarlarken, kendinizle birlikte başarınızı, yöneticinin de kendi zekâsını işin içine katabileceği ve şirketin geri kalanına hava atabileceği şekilde pazarlayın. Yöneticinizin yeri geldiğinde onu canla başla savunacağınızı bilmesi gerekir. Sizi sözcüsü olarak kabul ettiğinde, -yani gerçeklik algısını değiştirdikten sonra- başarınızda payı olacaktır.

"Burada başarılı olmak için ne gerekiyor?" diye sorun.

Bu sorunun tam olarak aynısı olmasa da birçok işletme yüksek lisansı kariyer danışma merkezi tarafından önerilen soruya benzediğine dikkat edin. Bu sorunun, daha net bir şekilde nasıl ifade edildiği de kritik önem taşıyor.

İş görüşmelerinde bu soruyu soran işletme kursu öğrencilerim, karşıdakilerin öne eğilerek, "Hiç kimse daha önce bunu sormadı." dediğini aktarmıştı. Görüşmeyi yapanlar daha sonra uzun ve ayrıntılı bir yanıt veriyordu.

Burada asıl mesele, birileri size rehberlik ederse kendi tavsiyelerine uyup uymadığınızı görmek için sizi izleyecek olmalarıdır. Başarılı olduğunuzu gördükçe de kendilerine pay çıkaracaklardır. Böylece ilk gayriresmî akıl hocanızı işe almış olursunuz.

Bunun kusursuzluğa yakın bir şekilde nasıl yapılabileceğini göstermek için eski öğrencim Angel Prado'dan daha iyi bir örnek düşünemiyorum.

Angel, okulunu bitirirken patronuna gidip okul sonrası işe başlamanın zeminini oluşturmaya başladı. Son dönemdeyken, ortaya konuşarak, patronuna mezun olunca şirketin şu an yılda 31.000 dolar civarında kendisi için yaptığı yatırımı, okulu bitince maaş olarak vermesi gerektiğini söyleyip durdu.

Patronu hiçbir taahhütte bulunmadı ama Angel bu fikri işlemeyi sürdürdüğü için patronun kafasında yer etti.

Mezuniyet sonrasında, Angel ve patronu oturup uzun uzun konuştular. Angel, iddialı ve sakin bir şekilde, odak noktasını "Ne kadar?" sorusundan uzaklaştırmak için parayla ilgisi olmayan bir konu açtı: Yeni bir pozisyon istedi.

Angel'ın patronu, Angel'ın aldığı yeni derecenin ardından yeni bir görevin çok da zor olmayacağını kabul etti.

Bu noktada, Angel ve yöneticisi başarı kıstaslarıyla birlikte yeni pozisyonunda Angel'ın görev ve sorumluluklarının neler olacağını belirledi. Sonra Angel nefes alıp duraksadı, böylece patronu, bir rakam telaffuz eden ilk kişi olacaktı. Sonunda, rakam geldi. İlginç bir şekilde, telaffuz edilen rakam Angel'ın daha önceki zemin yoklama çabalarının etkili olduğunu gösterdi. Patron, Angel'ın taban maaşına 31.000 dolar ekleyerek neredeyse %50 oranında zam önerdi.

Ancak Angel, benden ders aldıktan sonra artık acemi bir görüşmeci değildi. "Ne kadar?" sorusuna takılmak yerine konuşmaya devam etti. Patronun duygularını etiketledi ve içinde bulunduğu durumla (O sıralarda şirketin yatırımcılarıyla zorlu görüşmeleri oluyordu.) empati kurdu.

Sonra Angel, nazikçe izin isteyerek üzerinde anlaşmaya varılan meslek tanımının çıktısını almak istedi. Bu durum patronunda, teslim telaşı yarattı. Angel de yazıcıdan geldiğinde bombayı patlattı. Böylece en alta, istediği tazminatı da ekledi; "134.500-143.000 dolar."

Bu küçük hareketle Angel, bu bölümden pek çok dersi bir araya getirmiş oldu. Küsuratlı sayılar kullanıldığında, üzerinde epey düşünülmüş izlenimi veriyordu. Rakamlar yüksek olunca, patronunun aşırı çıpasıyla karşılaştı ve direkt kendi fiyat sınırına gitme eğilimini zorlaştırdı. Bu rakamlar belli bir aralıkta yer aldığı için Angel'ın daha az saldırgan görünmesini ve karşılaştırınca alt sınırdaki rakamın da daha kabul edilebilir olmasını sağladı.

Patronun beden dilinden -kalkık kaşlarından- tazminat talebiyle şaşkına döndüğü açıktı. Ancak istenen etkiyi yarattı. Açıklama hakkında birkaç yorumdan sonra, 120.000 dolarla karşısına çıktı.

Angel 'hayır' ya da evet' demeden konuşmaya ve empati kurmaya devam etti. Sonra, bir cümlenin ortasında, görünüşte depresifliğin etkisiyle patronu 127.000 dolarda karar kıldı. Patronu açıkça kendisi ile pazarlık yaparken, Angel devam etmesine göz yumdu. Sonunda patronu 134.500 doları kabul ettiğini ve yönetim kurulunun onayına bağlı olarak üç ay içinde maaşının ödeneceğini söyledi.

Angel sanki pasta süsler gibi, 'adalet' kelimesini 'adil' diyerek olumlu bir şekilde kullandı. Maaş zammını patronun akıl hocası olacağı bir ilişki gibi sundu. "Zammı kuruldan değil, sizden istiyorum ve tek ihtiyacım olan bu konuda sizle anlaşmaya varmak." dedi.

Angel'ın patronu bu yeni sözcüye nasıl tepki verdi dersiniz?

"Bu maaşı alabilmen için senin adına mücadele edeceğim."

Angel'ın liderliğini takip edin ve istediğinizi alın!

ÖNEMLÎ DERSLER

Önceki bölümlerde tartışılan araçlarla karşılaştırıldığında, buradaki yöntemler somut ve kullanımı kolay görünüyor. Fakat birçok insan manipülatif gözüktüğü için onlardan uzak duruyor. Muhatabınızın gerçeklik algısını değiştiren şey hile olmalı, değil mi?

Buna yanıt olarak, insan ruhunu olduğu gibi yansıttıkları için, bu araçların en iyi arabulucular tarafından kullanıldığını söyleyeyim. Biz, öngörülebilir şekilde duygusal ve mantıksız hayvanlarız. Sadece bu bilgiyi kullanmak rasyoneldir.

Bu araçları günlük yaşantınıza geçirirken aşağıdaki güçlü dersleri unutmayın:

- Tüm görüşmeler bilinçaltındaki arzu ve ihtiyaç ağı tarafından tanımlanmıştır. Görünüşün sizi aldatmasına izin vermeyin. Haitili adam kaçıranların sadece parti parası istediklerini öğrendikten sonra, çok daha hazırlıklı olmuş olacaksınız.
- Ortada buluşmak bir siyah ve bir tane kahverengi ayakkabı giymek demek olduğu için ödün vermeyin. Ortasını bulmak, her iki taraf için de kötü anlaşmalara neden olur.
- Bitiş tarihinin yaklaşması, insanları aceleci davranıp görüşme sürecini hızlandırmaya ve kendi çıkarlarına ters düşen fevri hareketlerde bulunmaya iter.
- 'A' harfi yani adalet', genelde insanların karşı tarafı savunmaya itip tavizler elde etmeye çalıştıkları duygusal bir terimdir.

Karşınızdaki A-bombasını elinden bıraktığında kendinizi bir tavizin içinde bulmayın. Bunun yerine, kendilerine nasıl kötü muamele yaptığınızı açıklamalarını isteyin.

- Muhatabınızın gerçeklik algısını, onun başlangıç noktasını dikkate alarak değiştirebilirsiniz. Bir teklifte bulunmadan önce, ne kadar kötü olacağını söyleyerek duygusal olarak empati kurun. Rakamlar söz konusu olduğunda, gerçek' teklifinizin makul görünmesi için yüksek bir rakam belirleyin ya da daha az agresif görünmek için tek bir sayı yerine bir sayı aralığı kullanın. Her şeyin gerçek değeri, hangi bakış açısıyla baktığınıza bağlıdır.
- İnsanlar bir kazanç elde etmek yerine, kayıptan kaçınmak için daha fazla risk alır. Karşı tarafın hareketsizlik nedeniyle kaybedecek bir şeyleri olacağını düşünmesini sağlayın.

——— YEDİNCİ BÖLÜM ———

KONTROL YANILSAMASI YARATIN

Mayıs 2001'de Jeffrey Schilling davasını bitirdikten bir ay sonra, merkezden Manila'ya dönmek için emir aldım. Schilling'i de kaçırmış olan acımasız radikal İslamcı Abu Sayyaf örgütü, Dos Palmas özel dalış tesisine baskın düzenleyip üç Amerikalı da dâhil olmak üzere 20 kişiyi rehin almıştı. Wichita, Kansas'tan misyoner bir çift olan Martin ve Gracia Burnham ile Kaliforniya'da su yalıtım firmasını işleten Guillermo Sobero kaçırılan Amerikalılardı.

Başından itibaren Dos Palmas, bir arabulucu için kâbustu. Yeni seçilen Filipinler başkanı Gloria Macapa-gal-Arroyo, kaçırma olayından bir gün sonra, Abu Sayyaf'a karşı kamuoyu önünde 'topyekûn savaş' ilan ederek olabilecek en çatışmacı ve en yıkıcı yolu seçmiş oldu.

Pek empatik bir söylem olduğu söylenemez, değil mi?

Durum çok daha kötüye gitti.

Filipinler ordusu ve deniz askerleri, görüşmelerin ortasında, kaçıranların öfkesini daha da artıran birkaç berbat baskın düzenleyerek bir ele geçirme savaşma girişti. İşin içinde Amerikan rehineleri olduğu için CIA, FBI ve ABD askeri istihbaratı çağrılmıştı ve biz de kendi aramızda durumu tahlil ettik. Daha sonra adam kaçıranlar birkaç kişiye tecavüz edip öldürmüştü. 11 Eylül yaşandı ve Abu Sayyaf, El-Kaide ile bağlantılandırıldı.

Kriz, Haziran 2002'de bir dizi silah sesi ile sonuçlandığında Dos Palmas, mesleki hayatımdaki en büyük başarısızlık hâline gelmişti. Ne demek istediğimi anlıyorsanız, bu olaya tren kazası demenin fazla cömertçe olduğunu da görürsünüz.

Başarısızlıklar, gelecekteki başarının tohumlarını eker ve Filipinler'deki başarısızlık da bir istisna değildi.

Dos Palmas felâketi, bana bir şey gösterdiyse o da hepimizin hâlâ arabuluculukları, karşımızdakini yorarak teslime zorlamak, en iyi ihtimalin gerçekleşmesini beklemek ve asla geri adım atmamaktan oluşan güreş maçı sanmamızdı.

Dos Palmas'ta yaşadığım hayal kırıklığı beni başarısız yöntemlerimizle hesaplaşmaya itti. Bazıları harika bazılarıysa felaket olan en yeni görüşme teorilerini yakından inceledim. Pittsburgh'daki bir dava sayesinde arabuluculuk konuşmalarının kişilerarası dinamikleriyle ilgili bakışım tamamen değişti.

Ondan sonra Dos Palmas'ın küllerinden, FBI'ın adam kaçırma olaylarında nasıl arabuluculuk yapılması gerektiğini tamamen değiştirecek bir ders aldık. Arabuluculuğun üstesinden gelmekten çok, dil dökmekle ilgili olduğunu ve yenilmek yerine ortak seçimlerle ilgili olduğunu öğrendik. En önemlisi, başarılı görüşmelerin parçası olarak muhatabınızın sizin için çalışarak ihtiyacınız olan çözümü kendisinin önerdiğini öğrendik. Aslında konuşmayı tanımlayan siz olmanıza rağmen, karşınızdakiymiş yanılsaması yaratılır.

Geliştirdiğimiz araca, yönlendirilmiş ya da açık uçlu soru diyorum. Yaptığı şey, karşı tarafın açık ve rahat davranmasını sağlayarak konuşmalardan saldırganlık tonunu kaldırmak. Bunu yaparak, ısrarcı gözükmeden fikir ve istekleri öne çıkarabilmenize olanak tanır. Hareket etmenize izin verir.

Bunu daha sonra uzun uzun açıklayacağım ama şimdilik şunu söyleyeyim; "Gidemezsin!" ifadesindeki düşmanca imayı ortadan kaldırarak soruya dönüştürmek kadar basittir.

"Giderek eline ne geçmesini umuyorsun?"

SICAK ÇATIŞMA SIRASINDA ARABULUCULUK YAPMAYA ÇALIŞMAYIN

Burnham-Sobero davası için Manila'ya gelir gelmez, Filipin ordusunun mermi ve roketleri Abu Sayyaf'la rehinelerin bulunduğu

bir hastane kompleksine doğru fırlattığı Mindanao bölgesine gönderildim.

Bir görüşmeci için hiç uygun bir yer değildi çünkü sıcak bir çatışmanın ortasında diyalog kurmak imkânsızdır. Sonra işler daha da kötüye gitti. Ertesi sabah uyandığımda, adam kaçıranların rehineleri alıp kaçtıklarını öğrendim.

'Kaçış' bu operasyonun dev bir tren enkazı olacağının ve Filipin ordusunun o kadar da güvenilir bir ortak olmadığının ilk işaretiydi.

Bu olanlardan sonra yapılan bilgilendirmeler sırasında ateşkes süresince bir askerin hastanede suçlulardan bir valiz aldığını öğrendik. Bundan kısa bir süre sonra da hastane yakınlarındaki tüm askerler toplantıya çağrılmıştı. Tesadüfi ya da değil, kötü adamlar da o sırada kaçtılar.

İki hafta sonra Filipinler Bağımsızlık Günü'nde Abu Sabaya, hükümet suçlu avını öğleye kadar durdurmazsa 'beyazlardan biri'nin kafasını uçuracağı tehdidini savurduğunda işler hepten raydan çıkmıştı. Bunun Amerikalılar'dan biri demek olduğunu ve büyük ihtimalle o kişinin Guillermo Sobero olacağını biliyorduk.

O sırada suçlularla direkt bağlantımız yoktu çünkü Filipin ordusundaki ortaklarımız bize, her şeyi unutan bir aracı ayarlamıştı. Suçlularla telefonda konuşurken bizim orada olduğumuzu unuttuğu gibi konuşmaları kaydetmeyi de nedense unutuyordu. Tüm yapabildiğimiz, konuşmak için bir zaman ayarlamayı öneren kısa mesajlar atmak oldu.

Öğleye kadar tanınan süre dolmadan, Sabaya ve Filipin başkanlık kabinesinin bir üyesi, radyo programında konuştular. Bunun üzerine hükümet Sabaya'nın talebi doğrultusunda Malezyah bir senatörü arabulucu olarak ilan etti. Buna karşılık, Sabaya bir rehineyi öldürmemeyi kabul etti.

Ancak çatışma, güvensizlik ve yalanlarla dolu bu atmosferi düzeltmek için çok geçti. O öğleden sonra rehineler, Sabaya'nın telefonda "Ama bu anlaşmanın bir parçasıydı! Bu anlaşmanın bir parçasıydı!" diye bağırdığını duydu. Kısa bir süre sonra, Abu Sayyaf, Guillermo Sobero'yu infaz ederek üstüne on beş rehine daha aldı.

Hiçbir şeyi kontrol altına alamadan ve Sobero'mın ölümüne rağmen ABD'nin büyük ilgisizliğiyle beraber Washington'a geri döndüm. Yapabileceğimiz pek bir şey yok gibi görünüyordu.

Ondan sonra 11 Eylül olayları her şeyi değiştirdi.

Bir zamanlar küçük bir terörist grupken Ebu Sayyaf birden El-Kaide ile bağlantılandırıldı. Arlyn dela Cruz adlı Filipinli bir muhabir, Abu Seyyaf kampına girerek Sabaya'yı, Amerikalı misyonerler Martin ve Gracia Burnham'a kötü davranırken videoya çekti. Misyonerler bir deri bir kemik kalmıştı ve toplama kampından kurtulanlara benziyorlardı. Video, ABD haber medyasında bomba etkisi yarattı. Bu dava, âniden ABD hükümetinin birinci önceliği hâline geldi.

DİĞER TARAFTA HEP BİR TAKIM VARDIR

FBI beni geri gönderdi. Bu sefer anlaşmanın yapılıp yapılmadığına emin olmak için gönderiliyordum. Aslında epey afilli bir işti. Bağlantılarımdan birinin dediğine göre, FBI direktörü Robert Mueller, neler yaptığımızla ilgili her sabah Başkan George W. Bush'u bizzat bilgilendiriyordu. Direktörümüz Mueller, Manila'daki ABD Büyükelçiliğine geldiğinde ve onunla tanıştırıldığımda beni tanıyormuş gibi baktı. Çok müthiş bir andı.

Ancak muhatabınızın ekibiyle işleri halledemiyorsanız, dünyanın bütün desteğine de sahip olsanız işe yaramaz. Arabuluculuk çabalarınız muhatabınıza ve arkasındaki takıma ulaşmazsa elinizde sadece umut etmek kalır. Umut da tek başına bir strateji değildir.

Pek hoşuma gitmeyen şeylerden biri de suçluların kendi sözcülerini değiştirmeleriydi. Sabaya'nın yerini başkası almıştı.

Patronum Gary Noesner daha önceki bir kaçırma olayında, karşı tarafın sözcü değişikliğine gitmesinin genelde kötüye işaret olduğu konusunda beni uyarmıştı. O sırada göremediğim şey, Sabaya'nın hesaba katılmadığı durumda anlaşma bozucu rolünü oynayacağıydı.

Yeni görevimiz Burnhams'ı geri almaktı. Birleşik Devletler resmi olarak fidye ödememesine rağmen, 300.000 dolar verecek bir bağışçı

bulundu. Yeni Abu Sayyaf'ın aracısı serbest bırakmayı kabul etti.

Fidye noktasına düşmek bir felaketti. Suçlular, Burnham'ları serbest bırakmamaya karar verdiler. Fiilî olarak rehinelerden sorumlu olan Sabaya, onları serbest bırakmayı reddetti. Kendi açısından anlaşmayı bozmuştu ve anlaşma da suya düşmüştü. Ama bundan bizim haberimiz yoktu. Utanç içinde ve kötü durumda olan yeni aracı, ödemenin 600 dolar eksik olduğunu iddia ederek bunun arkasına saklandı. Biz şaşkına dönmüştük. "600 dolar mı? 600 dolar yüzünden mi gitmesine izin vermeyeceksiniz?" Para eksikse kurye çalmış olmalı fikrini anlatmaya çabaladık. Ama bizi destekleyecek hiçbir güven ve işbirliği ortamı yoktu. 300.000 dolar gitmişti ve çok seyrek yanıtlanan kısa mesajlar noktasına geri dönmüştük.

Böylece göz göre göre gelen felaket yaklaşık iki ay sonra berbat bir kurtarma ile taçlandı. Sözümona ormanda gezinen Filipin Öncü Birlikleri, Abu Sayyaf kampına denk gelmişti. Daha sonra başka bir hükümet ajansının bu haberi sızdırdığını duyduk. Öbür devlet kurumu (OGA) ise bize konumlarından bahsetmemişti çünkü… Çünkü… Neden acaba? Bu benim asla anlayamayacağım bir şey.

Öncü birlikleri, kampın üst taraflarında bir ağaca konumlanıp hedef gözetmeksizin bölgeye mermi yağdırmaya başladılar. Mermi yağmuru başladığında, Gracia ve Martin hamaklarında kestiriyordu. İkisi de hamaklarından düşüp güvenli bir yere geçmek için tepeden aşağıya doğru yuvarlanmaya başladılar. Fakat kurtarıcılarından gelen kurşun yağmuru sonucu, Gracia sağ kalçasında bir yanma hissetti. Ardından da Martinin kendini bıraktığını hissetti.

Dakikalar sonra -son isyancılar kaçtıktan sonra- Filipin askerleri, Gracia'yı kocasının gayet iyi olduğuna inandırmak istedi. O ise kafasını sallamakla yetindi. Bir yıl tutsaklıktan sonra, fantezi için zamanı yoktu. Gracia kocasının öldüğünü biliyordu ve haklıydı; 'dost' ateşiyle göğsünden üç kez vurulmuştu.

Sonuçta, sözde kurtarma grubu o gün orada bulunan üç rehinenin ikisini (Ediborah Yap adlı Filipinli bir hemşire de öldü.) öldürdü ve asıl büyük balık -Sabaya- kaçarak birkaç ay daha yaşadı. Başından sonuna kadar on üç aylık görev tam bir başarısızlık olup can ve mal kaybıyla doluydu. Birkaç gün sonra, moralsiz ve bitkin

bir hâlde karanlık içindeki evde otururken, bir şeylerin değişmesi gerektiğini hissetmiştim. Bunun tekrar olmasına izin veremezdim.

Rehinelerin bir hiç uğruna ölmemiş olması için hem düşmanlarımız hem de arkadaşlarımızla görüşmeler, iletişim, dinleme ve konuşma konularında yeni yollar bulmamız gerekiyordu. Yalnızca iletişim kurmuş olmak için değil tabii.

Hayır! Kazanmak için yapmak zorundaydık.

GÖSTERİDEN KAÇININ

Başka bir yolu yoktu, ABD'ye dönünce hesaplaşma zamanı başlayacaktı. FBI'da yaptığımız bazı şeyleri sorguladım hatta bazılarından şüphe bile duydum. Bildiklerimiz yetersizse daha iyi olmak zorundaydık.

Davayla ilgili sahadayken sahip olmadığımız bazı bilgileri gözden geçirirken şok yaşadım. Pek çok bilgi arasında bir tanesi vardı ki aklımı başımdan aldı.

Martin Burnham, telefonda biriyle konuşurken duyulmuş. Bizim bilgimiz dışında rehinemizin bir başkasıyla ne demeye konuştuğunu ve kimle konuştuğunu merak ettim. Bir rehinenin telefonda konuşmasının tek bir nedeni olabilirdi. Yaşadığını kanıtlamak. Birileri Burnham'ları fidyeyle kurtarmaya çalışmıştı.

Anlaşıldı ki Burnham'ların kurtulması için sahtekâr bir Filipinli politikacı adına çalışan birileri paralel görüşmeler yapıyordu. Rehineleri kendisi kurtarıp Başkan Arroyo'ya gösteri yapmak istiyordu.

Benim canımı sıkan, bu adamın arkamızdan iş çevirmesi değildi. Zaten belli olduğu gibi, gizli kapaklı bir şeyler dönüyordu. FBI'ın eğittiği rehine arabulucusu olmayan bu değişik tip, bizim ulaşamadığımız bilgilere ulaşmış olduğu için içim içimi yiyordu.

Martin Burnham'la telefonda konuşabilmişti; hem de bedavaya.

Bu sahtekâr politikacının başarısı, benim için tek boyutlu düşünce tarzımızla nerede hata yaptığımızı anlamamı sağlayan bir tür metafor oldu benim için.

Filipinler ordusuyla yaşadığımız sorunların dışında, adam kaçıranlar ve rehineler üzerinde önemli bir etkimizin olmamasının en büyük nedeni, bu kısasa kısas politikamızdı. Buna göre, kötü adamları aradığımızda bir şeyler istiyorduk. Onlar bunu verdiğinde de karşılık olarak bizim de bir şeyler vermek zorunda olduğumuzu düşünüyorduk. Bu yüzden de Burnham'ların hayatta olduğuna dair olumlu baktığımız için arayıp yaşadıklarına ilişkin kanıt istemeye tenezzül etmemiştik. Borçlanmaktan korkuyorduk.

Bir istekte bulunur ve o istek yerine getirilirse, borçlu kalacaktık. Borcun altından kalkılamadığında kötü niyetli arabuluculuk damgası yeme tehlikesiyle karşı karşıya kalınıyordu. Bunun bedeli de insanların ölmesiydi.

Elbette adam kaçıranlardan, direkt rehinelerle konuşmalarını istemiyorduk çünkü hayır diyebilirlerdi. O durumda da mahçup duruma düşerdik.

Bu korkumuz, görüşmelerdeki en büyük kusurumuzdu. Bazı bilgiler vardır ki muhatabınızla yalnızca direkt ve uzun görüşmeler yaparak elde edebilirsiniz.

Bir şeyleri istemeden elde etmenin yeni yollarını da bulmalıydık. Kapalı uçlu, evet ve hayır yanıtını gerektiren sorular yerine, daha karmaşık bir yöntemle istediğimizi alabilmeliydik.

Bizim yaptığımızın iletişim kurmak değil, düpedüz sözlü zorlama olduğunu anlamıştım. Biz, bizim gibi düşünmelerini isterken, onlar da kendileri gibi bakmamızı istiyordu. Gerçek dünyada bu şekilde hareket ettiğinizde görüşmeler kesilir ve tansiyon yükselir. Oysa FBI'ın tüm yaptığı işlerde bu kural geçerliydi. Her şey restleşmeye dönüyor ve hiçbir işe yaramıyordu.

Tüm sorunların kaynağında hayatta olunduğuna dair olan yaklaşımımız yatıyordu.

O zamanlar rehinenin hayatta olduğunu anlamak için yalnızca kendisinin bilebileceği sorular soruyorduk. Bunlar "Martin in ilk köpeğinin adı nedir?" ya da "Martin'in babasının ikinci adı nedir?" gibi bilgisayar güvenlik sorularıydı. Bununla birlikte bu tür soruların da pek çok handikabı vardı. Bir tanesi, kaçakçılar dünyasında bu soruların devlet parmağı olduğu anlamına

gelmesiydi. Bir aile bu tür sorular sormaya başladığında polislerin onu yönlendirdiği kesin gibi bir şeydi. Bu da adam kaçıranları çok kızdırıyordu.

Sinirlenmek bir yana, bu sorulara çok az bir zahmetle yanıt bulmak mümkündü. Kötü adamlar istenen yanıtı gidip kolayca buluyordu. Çat, çat, çat! Bu öyle hızlı oluyordu ki taktiksel bir avantaj elde etmek ve yararlı bir bilgiye ulaşmak için zamanınız kalmıyordu. Aslında tüm görüşme süreci iyi yönetildiğinde muhatabınızın sizin işinize yarayacak şekilde hareket ettiği bir bilgi toplama sürecine dönüşmeliydi.

En kötüsü de bu kötü adamlar, insanın karşılıklılık genini harekete geçirecek şekilde rehinelerin hayatta olduğu bilgisini verdiklerini iyi biliyorlardı. İster kabul edelim ister etmeyelim tüm kültürlerde insan doğasının evrensel kuralı, birisi size bir şey verdiği zaman, karşılığında bir şeyler beklemek; beklediğini alana kadar da başka bir şey vermemektir.

Biz de hiçbir şey vermek istemediğimizden bu karşılıklılık özelliğini harekete geçirmek istemiyorduk. Bu yüzden neler oldu? Tüm konuşmalarımız hiçbir şey vermeden birbirinden bir şeyler almak isteyen iki tarafın kısır görüşmelerine dönüştü. Gurur ve korkudan iletişim kuramaz hâle geldik.

İşte bu yüzden başarısız olduk. Bizim yerimize bu sahtekâr Filipinli politikacı gibi kalın kafalılar kolayca istediğini almıştı. İşte bu, karşılık beklemeksizin kurulan iletişimdi. Arkama yaslanıp bunu nasıl yapabildiğimize lanet ettim.

İNANÇSIZLIĞI BİTİRİN

Biz hiç yapamamışken, bu pespaye politikacının Martin Burnham'la telefonda nasıl konuşabildiğine kafa patlatırken FBI Pittsburgh'tan bir kaçırma vakası geldi.

Ortağım Chuck olayın eğlenceli olduğunu düşündüğü için kayıtlarını da yanında getirmişti. Pittsburghlu bir uyuşturucu satıcısı başka bir uyuşturucu satıcısının kız arkadaşını kaçırmış ve her ne

hikmetse mağdur olan, FBI'dan yardım istiyordu. Uyuşturucu kaçakçısı olduğu düşünülürse, FBI'a başvurmak çıkarlarına tersmiş gibi görünüyordu. Ama kim olduğunuzdan bağımsız, yardıma ihtiyacınız olduğunda FBI'a gidersiniz. Öyle değil mi?

Kayıtlarda rehine arabulucularımız bu uyuşturucu kaçakçısı ile bağlantı kurarken o da diğer uyuşturucu satıcısıyla görüşüyordu. Normalde adamın "Küçükken kız arkadaşımın oyuncak ayısının adı neydi?" gibi rehinenin hayatta olduğuna emin olmamızı sağlayan sorular sorardık. Bu örnekte uyuşturucu kaçakçısı henüz 'doğru soru için yönlendirilmemişti. Kaçıran kişiyle konuşurken kendini tutamayıp "Hey, köpek herif iyi olduğunu nereden bileceğim?" demişti.

Çok komik bir şey oldu. Kaçıran adam on saniyeliğine sessiz kaldı. Çok şaşırmıştı. Adam daha sakin bir ses tonuyla, "Tamam telefonda konuşturacağım onu." dedi. Bu basit uyuşturucu kaçakçısının görüşmelerde kazandığı bu olgusal zafer beni afallattı. Adam kaçıran kişiyi rehineyi telefonda konuşturmaya ikna etmek büyük bir adımdı.

"Vay canına!" deyip aradığım yöntemi bulduğum an işte oydu. Ucu kapalı basit yanıtlı bir soru sormak yerine açık uçlu, yönlendirici bir soruyla adamı sorunu nasıl çözeceğini düşünmeye itmiş oldu. Kendi kendime bu mükemmel dedim. Bir gerçeğe ulaşmak isteyen tarzda değil doğal ve normal bir soruydu. "Nasıl?" sorusuydu ve muhatabı olayın içine katarak yardım istiyordu.

En güzeli de suçluya hiç borçlandırmıyordu. Herif kızı telefonda konuşturacaktı. Çünkü bunu kendi fikriymiş gibi görüyordu. Kızın telefonda konuşmasını önererek kontrolün kendisinde olduğunu düşünüyordu. Bir görüşmede üstünlük kurmak için karşı tarafa kontrol yanılsaması yaşatmak gerekiyordu.

Bu yöntemin özellikleri Psikolog Kevin Dutton'un *Split- Second Persuasion*[1] adlı kitabında güzel bir şekilde açıklanmıştır. Kitapta inançsızlık dediği şeyden bahsediyor. Karşı tarafın söylediklerine karşı aktif bir direnç ve tümden bir reddediş olduğunu söylüyor. Bu iki tarafın genelde görüşmeye başladıkları yerdir.

Bu noktanın dışına çıkamazsanız, olayın sonu, iki tarafın da kendi fikrini empoze etmeye çalıştığı bir restleşmeyle biter. Dos Palmas'ta olduğu gibi, kafa kafaya tokuşan iki taraf görürsünüz. Karşı tarafa inançsızlığını bıraktırabilirseniz yavaşça kendi fikrinizi empoze etmeye geçebilirsiniz. Tıpkı uyuşturucu satıcısının sorduğu soru üzerine kız arkadaşını kaçıran adamın kızı telefonda konuşturmaya gönüllü olması gibi. Kendi fikirlerinize doğrudan ikna etmeniz gerekmiyor. Bunun yerine onları, fikirlerinize doğru çekiyorsunuz. Ünlü bir sözün dediği gibi bir atı sürmenin en iyi yolu, onun yönünü kullanmaktır.

İkna ediciler olarak işimiz düşündüğümüzden kolay aslında. Mesele, söylediklerimize başkalarının inanmasını sağlamak değil. Asıl mesele inançsızlıklarına son vermek. Bir kez bunu başardığımızda oyunu yarı yarıya kazanmış olacağız. Dutton "İnançsızlık, iknayı kontrol altına tutan bir duygudur." der. "O olmasaydı hiç sınırlarımız olmazdı."

Muhatabınıza yönlendirici sorular sorarak yardım istemek, kontrol ondaymış yanılsaması yaratarak inançsızlığı sonlandırmak için kullanılan en güçlü araçlardan biridir. Kısa bir süre önce, New York Times'ta[2] çıkan, bir tıp öğrencisinin yazdığı önemli bir makale okudum. Makale, damar yolu açılan bir hastanın biyopsi sonuçlarını almak için günlerce bekletildikten sonra beklemekten yorulup valizini toplayarak hastaneden ayrılmaya yeltenmesiyle ilgiliydi.

Tam o sırada uzman bir doktor gelir. Sakince hastaya bir bardak su uzattıktan sonra, bir dakika konuşup konuşamayacaklarını sorup hastanın sinirlenmesinin sebebini anladığını söyleyerek sonuçların neden geciktiğini öğrenmek üzere laboratuvarı arayacağına söz verir.

Ondan sonra yaptıkları da hastanın inançsızlığını ortadan kaldırır. Yönlendirici bir soru sorarak hastaneden ayrılmasının hastaya hissettirdiklerinin çok önemli olduğunu belirtir. Hasta da yapılacak işleri olduğunu vurgulayınca, doktor ona yardım edecek birilerini ayarlayabileceğim söyler ve bunun üzerine hasta, kalmak istediğini belirtir.

Uzman doktorun yönteminin bu kadar başarılı olma nedeni, "Ayrılmak istiyorum." Cümlesinin karşısına "Ayrılamazsın."ı koymadan, hastaya sorunu kendisinin istediği şekilde çözmesini sağlayarak ve yönlendirici sorular sorarak olayı restleşmeden ortadan kaldırmasıydı.

Aslında olay hâlâ bir tür restleşmeydi ama doktor gerekli yüzleşme ve meydan okumayı yapıp hastaya kontrol ondaymışçasına hissettirdi. Eski Washington Post editörü Robert Estabrook'un dediği gibi "Sevimsiz görünmeden karşı fikir belirtebilen kişi, görüşmelerin en değerli sırrını keşfetmiştir."

Adam kaçıranlarda ve kaçan hastalarda kullanılan bu inançsızlığı yok etme yöntemi, her konuda kullanılabileceği gibi pazarlık fiyatı belirlemede bile işe yarayacaktır. Bir mağazaya gittiğinizde tezgâhtara neye ihtiyacınız olduğunu söylemek yerine, ne aradığınızdan bahsedip öneri isteyebilirsiniz.

Bir kez istediğinizi bulunca da sert bir pazarlık yerine, fiyatın bütçenizin biraz üstünde olduğunu belirtip tüm zamanların en iyi yönlendirici sorusuyla destek isteyebilirsiniz; "Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?" Bu yaklaşımın kritik yanı şu ki gerçekten yardım istiyorsunuz ve siparişiniz bunu karşılamalıdır. Bu görüşme taktiğiyle satıcıyı zorlamak yerine, tavsiyesini istemiş ve kendisine kontrol ondaymışçasına hissettirmiş oluyorsunuz.

Bu şekilde yardım isteyerek restleşme şeklinde seyreden diyaloğu, bu inanılmaz derecede etkili yöntem sayesinde sorunu birlikte ele aldığınız bir zemine taşıyabilirsiniz. Yönlendirici sorular en iyi araçlardır.

YÖNLENDİRİCİ SORULAR SORUN

Birkaç yıl önce, büyük bir şirket için halkla ilişkiler hizmeti veren, küçük bir firmaya danışmanlık yapıyordum. Büyük şirketteki adamlar faturalarını ödemiyordu. Zaman geçtikçe de küçük firmaya olan borçları kabarıyordu. İşi yapmayı sürdürürse çok kazanacağını

ima edip benzer başka işler de olacağı sözünü vererek kadını bağlamaya çalışıyorlardı. Tuzağa düşmüş gibi hissediyordu.

Benimse basit bir tavsiyem oldu. Kadına adamlarla konuşmasını ve konuşmanın bir yerinde konuşulanları özetleyerek, "Bunları yapmamı nasıl beklersiniz?" diye sormasını istedim.

Başını iki yana salladı. Bunu nasıl söyleyebilirdi ki! Bu soruyu sorma fikri onu çok korkutmuştu. Tepki olarak, "Yapmak zorunda olduğumu söylerlerse, kendimi tuzağa düşmüş bulacağım." demişti.

O, aynı zamanda sorunun şu anlama geldiğini düşündü; "Beni parasız bırakıyorsunuz ve bu böyle süremez." Bu da ona göre işten kovulmasına giden yolu döşüyordu.

Ben de ona bu düşünce doğru bile olsa aslında onun kafasında olduğunu belirttim. Sakinliğini koruyup suçlama ya da tehdit havasında konuşmazsa, müşterisi sözlerin arkasında yatan anlama değil, sadece söylediklerine odaklanacaktır. Rahat davrandığı sürece söylediklerini çözülmesi gereken bir sorun olarak algılayacaklardır.

Bana o kadar da inanmadı. Kullanacağı sözlerin üstünden birkaç kez geçti ama o hâlâ korkuyordu. Birkaç gün sonra beni aradığında mutluluktan uçuyordu. Müşteri başka bir iş için aradığında sonunda cesaretini toplayıp durumu özetleyerek, "Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?" diye sormuş.

Ne olmuş biliyor musunuz? "Haklısınız. Yapamazsınız. Özür dileriz." yanıtını almış. Müşterisi, şirketçe bazı içsel sorunlar yaşadıklarını ama muhasebeciyle bağlantıya geçtiklerini ve 48 saat içinde kadına ödeme yapılacağını belirtti ve ödeme yapıldı.

Şimdi, benim müşterimin sorusunun nasıl işe yaradığına bakalım: Büyük şirketi hiçbir şeyle suçlamaksızın sorunu anlayıp çözüm üretmelerini sağladı. Kısacası belirli bir etki yaratmak üzere kullanılan yönlendirici açık uçlu soruların olayı bu.

Yüzleşme gerektiğinde ya da kesin dille bir talep ifade edildiğinde karşı taraf öfkelenebilecekken, 'belki', 'olabilir', 'sanırım' gibi yumuşatıcı ifadelerde olduğu gibi yönlendirici açık uçlu soruların kullanımıyla ortamın gerilimi alınmış olmaktadır. Bu soruların işe yaramasını sağlayan şey, kesin sınırlarla tarif yerine

karşı tarafın yorumuna açık olmalarıdır. Fikir ya da taleplerinizi ısrarcı görünmeden ifade etmenize olanak tanırlar.

"Beni parasız bırakıyorsunuz ve bu böyle süremez." ile "Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?" sorusu arasında bir fark vardır.

Yönlendirici soruların güzel tarafı, tespitlerin aksine, saldıracak bir hedeflerinin olmamasıdır. Yönlendirici sorular sorunu tarif edip çatışmaya yol açmak yerine sorunun ne olduğuyla ilgili muhatabınızı eğitecek güce sahiptir.

Aynı zamanda yönlendirici soruların sadece yoruma açık rastgele talepler oldukları da söylenemez. Belirli bir hedefleri var: Bir konuşmanın ne yöne gitmesini isterseniz soruları ona göre oluşturacaksınız. Bırakın karşıdaki adam ise konuşmanın geldiği yeri kendi belirlediğini düşünsün.

İşte bu yüzden, bu sorulara yönlendirici sorular diyorum. Bir hedefe nişan almanız ya da bir tartıyı belirli bir amaca yönelik kullanmanız gibi bu soruları da dikkatli bir şekilde belirlemelisiniz.

İyi haber şu ki bunun kuralları var.

İlk olarak yönlendirici sorularla birlikte '-yapabilme', '-dır, -dir' kullanılmaz. Bunlar 'evet' ya da 'hayır' ile yanıtlanabilecek kapalı uçlu sorulardır. Bunun yerine insanların gazeteci sorusu olarak bildiği "Kim?" "Ne?" "Ne zaman?" "Neden?" ve "Nasıl?" sorularıyla başlarlar. Bu kelimeler muhatabınızı düşündürür ve uzun yanıt vermeye teşvik eder.

Listeyi biraz daha daraltabilirim; "Ne?" "Nasıl?" ve bazen de "Neden?" sorularıyla başlamak en iyisidir. Başka bir şeye gerek yok. "Kim?" "Ne zaman" "Nerede?" soruları muhatabınızın bir gerçeği düşünmeden açıklamasını sağlayacaktır. "Neden?" sorusuysa geri tepebilir. "Neden?" kelimesi hangi dile çevrilirse çevrilsin suçlayıcıdır. Yalnızca çok nadir durumlarda sizin avantajınıza olabilir.

"Neden?" sorusunu başarılı bir şekilde kullanabileceğiniz tek durum, ortaya çıkan savunma hâli, yapmaya çalıştığınız değişimi desteklediğindedir. Buna bir örnek; "Neden her zaman yaptığını yapmaya devam etmeyip benim yaklaşımımı deneyesin ki?" ya da "Şirketiniz her zaman kullandığı tedarikçiyi neden değiştirip bizim

firmayı seçsin ki?" Her zamanki gibi ses tonunun saygılı ve uyumlu olması önemlidir.

Aksi hâlde "Neden?" sorusunu sıcak sobaya yaklaşmak gibi düşünün, eliniz yanar.

Başlamak için yalnızca iki kelimeyle sınırlı kalmak, başka seçeneğiniz yokmuş hissini verebilir. Ama bana güvenin, "Ne?" ve "Nasıl?" kelimelerini kullanarak hemen her soruyu yönlendirebilirsiniz. "Bu sizin beğenebileceğiniz bir şey gibi mi duruyor?" sorusu, "Bu size nasıl görünüyor?" ya da "Şuna ne dersiniz, size uyar mı?"ya dönüşebilir. Hatta "Şuna ne dersiniz, size uymuyor mu?" diye sorarak muhatabınızdan pek çok faydalı bilgi alabilirsiniz.

"Bunu neden yaptın?" gibi sert bir ifade "Bunu yapmana neden olan şey ne?" şeklinde yumuşatılabilir.

Yönlendirici soruları başlarda ve sık sık kullanmalısınız. Birkaç tanesi var ki hemen her görüşmenin başında kullanıyor olacaksınız. "Karşılaştığınız en büyük zorluk nedir?" sorusu bunlardan biridir. Karşı tarafı kendisi hakkında bir şeyler öğretmeye iter. Bu da tüm görüşmelerin bilgi toplamaya dayalı olduğunu düşünürsek her görüşme için çok önemlidir.

Duruma bağlı olarak hemen her görüşmede kullandığım bazı sorular:

- Size önemli gelen şeyler nedir?
- Bunu ikimiz için de nasıl daha iyi hâle getirebilirim?
- Nasıl ilerlememi istersiniz?
- Bizi bu duruma getiren nedir?
- Bu sorunu nasıl çözebiliriz?
- Amaç nedir?/Burada neyi başarmaya çalışıyoruz?
- Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?

Herhangi iyi hazırlanmış bir yönlendirici soru, karşınızdakiyle aynı şeyleri isteyip sorunu çözmek için onun zekâsına ihtiyaç duyduğunuzu hissettirmelidir. Çok saldırgan ya da egosu yüksek muhataplarda bu gerçekten işe yarar.

Sadece iyi niyeti ve daha az savunmayı ortaya çıkaracak şekilde üstü kapalı bir yardım istemekle kalmamış daha önce aksi olan muhatabınız şimdi zorlukların üstesinden gelmeniz için zihinsel ve duygusal kaynaklarını devreye sokmaktadır. Muhatabınızın sizin yönteminizi ve zorluklarını kendisininmiş gibi içselleştirmesi için bu ilk adımdır. Bu da karşı tarafı bir çözüm bulmaya iter.

Hem de sizin çözümünüzü.

Geriye dönüp doktorun, hastanın hastanede kalması için yönlendirici soruları nasıl kullandığına bakalım. Bu hikayenin gösterdiği gibi, insanların sizin gibi düşünmesini sağlamak için "Gidemezsin." gibi zorlayıcı ifadeler yerine "Neden kızdığını anlıyorum." gibi empati dolu sözlerle sorunu çözmek üzere rehberlik etmeniz gerekir. "Ayrılarak eline neyin geçeceğini düşünüyorsun?" ifadesinde olduğu gibi.

Daha önce de dediğim gibi görüşmede üstünlüğü ele geçirmenin yolu, karşı tarafa kontrolün onda olduğunu düşündürmekten geçiyor. İşte bu yüzden yönlendirici sorular dâhiyanedir. Yönlendirici sorular sorumluluğun muhatabınızda olduğunu düşündürür ama gerçekte konuşmanın çerçevesini çizen sizsiniz. Muhatabınız sizin sorularınızla nasıl sınırlandığının farkına bile varmayacak.

Bir keresinde FBI'daki patronlarımdan biriyle Harvard'da bir yönetici programına gitmek için görüşüyordum. Yolculuk için gereken harcamayı çoktan onaylamıştı. Ama yola çıkmadan bir gün önce beni ofisine çağırıp yolculuğu sorgulamaya başladı.

Onu, emir verenin kendisi olduğunu göstermek istediğini bilecek kadar iyi tanıyordum. Bir süre konuştuktan sonra ona bakıp şöyle dedim; "Bu seyahati ne zaman onaylamıştınız ve o zaman aklınızdaki şey neydi?"

Koltuğunda arkaya uzanarak dinlenir pozisyonda iki elinin parmak uçlarını ortada kule gibi kavuşturdu. Bu vücut dili genelde kişinin sizden üstün hissettiği anlamına gelir.

"Bana bak, geri döndüğünde herkesi bilgilendirmeyi unutma." dedi.

Onun gücüne vurgu yapan ve kendisini ifade etmesini sağlayan bu soru, kontrolün onda olduğu hissini verdi.

Bu da istediğimi almamı sağladı.

ÖDEME ALMAMAK İÇİN

Burada bir dakika duralım. Çünkü elinizdeki yönlendirici sorulardan oluşan teçhizatla birlikte görüşmeye başlamadan hatırlamanız gereken çok önemli bir şey var. Tüm bunlar harika ama öz denetim ve duygusal düzenleme olmadan işe yaramıyor.

Yeni arabulucuları eğitirken ilk öğrettiğim şey, öz denetimin kritik önemidir. Daha kendi duygularınızı kontrol edemiyorsanız, başkalarının duygularını nasıl etkileyeceksiniz?

Ne demek istediğimi göstermek için size bir hikâye anlatayım.

Kısa bir süre önce, bir serbest pazarlama stratejisti bir sorunla bana geldi. Müşterilerinden biri, yeni bir CEO işe almıştı. Adam da beş kuruşun hesabını yapan biri olduğundan masrafları azaltmak için elinden geldiğince üretimi yurtdışına kaydırmaya çalışıyordu. Aynı zamanda şovmendi ve kadın stratej istin kendinden emin tarzından hazzetmemişti.

Benim müşterim ve CEO, ticaretin Amerika'sında neredeyse hiç görülmeyen pasif-agresif tarzı konferans görüşmelerine taşıdılar. Bu birkaç hafta sürdükten sonra, müşterim artık yeter diyerek son yaptığı işi faturalandırıp (yaklaşık 7.000 dolar) kibarca düzenlemenin işe yaramadığını söyledi. CEO hesabın çok yüksek olduğunu söyleyerek yarısını ödeyip kalanı için de konuşacaklarını belirtti.

Ondan sonra da telefonlarına çıkmamaya başladı.

Bu adam kimsenin hele de bir kadının onu sorgulamasını istemiyordu. Bu yüzden kadınla birlikte, nerede hata yaptığını anladığını ve adamın gücünü kabul ettiğini gösteren bir strateji geliştirdik. Aynı zamanda, bu, adamın enerjisini sorunu çözmeye yönlendirecek bir stratejiydi.

Oluşturduğumuz metin şimdiye kadar konuştuğumuz en iyi görüşme pratiklerini içeriyor. Bu stratejinin adımları şunlar:

1. Bağlantıyı tekrar kurmak için 'hayır' odaklı bir e- posta; "Bunu çözmekten dostça mı vazgeçtin?"
2. Anlaşma zemini yakalamak için 'dediğin doğru demekten başka seçenek bırakmayan ifade; "Faturamı uygun bulmuyorsun gibi görünüyor."
3. Karşı tarafın düşünce tarzını görmek için sorun hakkında yönlendirici sorular sormak; "Bu fatura anlaşmamızı nasıl bozuyor?"
4. Konuşulmayan engelleri kaldırmak için daha fazla 'hayır' odaklı sorular sorma; "Benim sizi yanlış yönlendirdiğimi mi düşünüyorsunuz?" "Sizin istediğiniz gibi yapmadığımı mı söylüyorsunuz?" ya da "Sizi başarısızlığa uğrattığımı mı söylüyorsunuz?"
5. Eğer kabul edilebilir değillerse karşıdakinin yanıtlarını etiketleyip aynayalarak tekrar üstünde düşünmesini sağlamak; "Yaptığım işin vasatın altında olduğunu düşündüğün görülüyor." ya da "… yaptığım iş vasatın altında mıydı?
6. Karşıdakinin bir çözüm önermesini sağlamak için ödemeden konuşmak yerine öneri getirmesi için yönlendirici soruyu sorma; "Bunu kabul etmemi nasıl beklersiniz?"
7. Bunların hiçbiri sizi tam ödeme teklifine götürmezse karşıdakinin güç ve kontrol duygusuna oynayan bir etiketleme kullanın; "İş yapma şeklinizle gurur duyuyor gibi görünüyorsunuz. Bunun sonucunda da sadece pastayı büyütmekle kalmayıp gemiyi de daha etkili yönetmek gibi bir marifetiniz var."
8. Uzun bir aradan sonra 'hayır' odaklı bir soru daha gelsin; "Anlaşmalara sadık kalmayan biri olarak tanınmak ister misiniz?"

Uzun yıllara dayanan görüşme tecrübelerimden sonra bunun gibi soruların %90 oranında başarılı olacağını söyleyebilirim. Tabii

eğer görüşmeci sakinliğini koruyup mantıklı davranabilirse başarı gelir. Bu da önemli bir koşuldur.

Bu örnekte kadın bunu yapamadı.

İlk adım olan büyülü e-posta sonrası, kadının düşündüğünden çok daha hızlı geldi. CEO, on dakika içinde aramıştı. Neredeyse aynı dakikalarda adamın buyurgan sesi kadını çileden çıkardı. Kadın adamın hatasını göstermek ve kendi isteğini empoze etmek için yanıp tutuşunca konuşma hiçbir yere gitmeyen bir restleşmeye dönüştü.

İstediğinin yarısını bile alamadığını söylememe bile gerek yok sanırım.

Bunu aklımızda rutarak bir görüşmeyi sağduyulu şekilde nasıl sonlandıracağımızla ilgili birkaç tavsiye vererek bölümü bitirmek istiyorum. En iyi yöntem ve stratejileri de kullansanız başarılı olmak için duygularınızı düzenlemeniz gerekiyor.

Duygusal olarak soğukkanlı olabilmenin temel kuralı dilinizi ısırmaktan geçiyor. Gerçek anlamda değil tabii ki. Ama fevri ve sinirli tepkilerden uzak durmalısınız. Ara verin; biraz düşünün ve sinirinizin yatışmasını bekleyin. Bu kafanızı toplamanızı ve söyleyecekleriniz konusunda daha tedbirli olmanızı sağlar. İstediğinizden daha fazlasını söylemenizin de önüne geçer.

Japonlar bunu çözdü. Bir yabancıyla görüşmeler yaparken karşı tarafın ne dediğini çok iyi anlasalar bile Japon iş adamlarının çevirmen kullanması çok yaygındır. Bunun nedeni çevirmen aracılığıyla konuşmanın zaman kazandırmasıdır. Böylece söyleyeceği yanıtı toparlamak için kişiye zamanı kalır.

Başka bir örnek de size sözlü olarak sataşıldığında karşı atakla yanıt vermek yerine, yönlendirici bir soruyla muhatabınızı silahsızlandırmanızdır. Bir garson ya da satıcı bir dahaki sefere sizi lafa tuttuğunda bunu deneyin. Tüm konuşmanın seyrini değiştireceğine eminim.

Burada temel mesele şu ki insanlar kontrolün kendilerinde olmadığını hissettiklerinde, meseleye psikologların rehine kafası dediği bakış açısından bakmaya başlarlar. Başka bir deyişle, çatışma

anlarında güçten yoksun olmaya tepkiyi ya çok alınganlaşarak ya da aniden sinirlenerek verirler.

Nörolojik olarak bunun gibi durumlarda sürüngen beyindeki savaş ya da kaç mekanizması ya da limbik sistemdeki duygular, neokorteksteki rasyonel kısmı alt ederek âni tepkiler vermemize yol açıyorlar.

Benim müşterimle CEO arasındaki görüşmeye benzer görüşmelerde bu her zaman olumsuz sonuç verir. Bu yüzden neokorteksimize, diğer iki beyinden gelen duyguları etkisiz hâle getirmeyi öğretmeliyiz.

Yani dilinizi ısırıp durumunuzu nasıl daha olumluya çevireceğinizi öğrenmelisiniz. Bu da muhatabınızdaki rehine kafasını soru sorarak ya da özür dileyerek "Haklısınız. Bu biraz sertti." gibi ifadelerle değiştirmek demektir.

Etrafı polisle çevrili silahlı bir adam kaçıran kişiyi, kalp testine şoksanız her yönlendirici sorunun ve özrün kalp atışını biraz daha azalttığını görürsünüz. Çözüme bu şekilde ulaşırsınız.

ÖNEMLİ DERSLER

Konuşmada kontrol kimde, dinleyen adamda mı konuşanda mı?

Tabii ki dinleyende.

Çünkü konuşan kişi bilgi paylaşımında bulunurken dinleyen kişi iyi eğitildiyse konuşmayı kendi amaçları doğrultusunda yönlendirir. Konuşanın enerjisinden kendi amaçları için yararlanır.

Bu bölümdeki becerileri kendi hayatınızda kullanmak istediğinizde bunların dinleyiciyle ilgili olduğunu hatırlayın. Bu becerilerin, muhatabınızı teslim olması için zorlamanızla alakaları yoktur. Bunun yerine daha çok kendi amacınıza ulaşmak için muhatabınızın gücünü kullanmanızla ilgilidirler. Bunlar dinleyicinin Judosudur. Dinleyicinin Judosunu hayata geçirirken şu önemli dersleri hatırlayın:

- Karşınızdakini sizin haklı olduğunuzu kabul ettirmeye zorlamayın. Saldırgan bir dil, yapıcı görüşmenin düşmanıdır.
- ‘Evet’ ya da kısa yanıtlarla cevaplanabilecek sorulardan kaçının. Bunlar az düşünmeyi gerektirip insanın karşılıklılık ihtiyacını kamçılar ve karşılığında bir şeyler vermeniz beklenir.
- ‘Nasıl’ ya da ‘ne’ kelimeleriyle başlayan yönlendirici sorular sorun. Dolaylı yoldan karşı taraftan yardım istediğinizde bu sorular muhatabınıza kontrolün onda olduğunu düşündürüp daha fazla bilgiyi ifşa ederek uzun konuşmasını sağlayacaktır.
- Sizin çıkarınıza olan bir amaca muhatabınızın destek vermesini istemeniz dışında “Neden?” sorusuyla başlamayın. “Neden?” sorusu her dilde suçlama anlamı taşır.
- Sorularınızı muhatabınızın sizin sorununuzu çözmesi amacına uygun yöneltin. Böylece enerjilerini çözüm bulmaya harcamak üzere cesaretlenmiş olacaklar.
- Dilinizi ısırın. Bir görüşmede üstünüze gelinirse ara verin ve öfkeli duygusal tepkiler vermekten kaçının. Bunun yerine muhatabınıza yönlendirici sorular sorun.
- Karşı tarafta her zaman bir takım vardır. Masanın arkasındakileri etkileyemiyorsanız savunmasız olduğunuz anlamına gelir.

——————— SEKİZİNCİ BÖLÜM ———————

UYGULAMAYI GARANTİ ALTINA ALIN

Birkaç yıl önce Louisiana'daki St. Martin Parisli hapishanesinin tehlikeli ve kaotik işgali sırasında bir grup mahkûm, ellerindeki bıçaklarla hapishane müdürünü ve personelden birkaç kişiyi esir almıştı. Durum sinir bozucuydu. Tutsaklar hem gergin hem de başıboştu. Bu da her şeyin olabileceği endişe dolu bir bekleyiş demekti.

Arabulucular, kuru tehditlerin arkasındaki niyetin aslında mahkûmların personele zarar vermek olmadığını anlamıştı. Adamların köşeye sıkışmış hissettiklerini ve olayın bir an önce bitmesini her şeyden çok istediklerini biliyorlardı.

Ama şöyle bir zorluk vardı: Mahkûmlar, bırakın hapishane müdürünü, memurları bile rehin almaktan vazgeçecek olsalar, dayak yemekten çok korkuyorlardı.

Arabulucular, işgalin bitmesini umarak mahkûmlara birer telsiz dağıttılar. Fikir son derece basitti.

Mahkûmlar adamlarından birini dışarıya telsizle gönderecekti. O da hapishanenin dışında bulunan güvenliği farklı otoriteler tarafından sağlanan üç alandan yürüyerek geçecekti. Üçüncü yeri geçince cezaevi arabasına binip hapishaneye transfer edilecekti. Oradan arkadaşlarını telsizle arayarak ona kötü davranılmadığım iletecekti. Onlar da teker teker dışarı çıkmanın sorun yaratmayacağını görecekti.

Biraz pazarlık yaptıktan sonra mahkûmlar içlerinden birinin dışarı çıkacağı planı kabul ettiler. Her şey yolunda başladı. Federallerin olduğu alanı geçti, ardından SWAT bölgesini geçti ve üçüncü alana geldi. Tam cezaevi arabasına binmek üzereyken

görevlilerden birisi telsizi görerek, “Bu aletle ne halt ediyorsun?” diye sorup telsize el koyarak mahkûmu geri hapse yollar.

Adamları aramadığı için hapisteki mahkûmlar tutuşmaya başladı. Diğer telsizin olduğu mahkûm arabulucuları arar ve “Neden aramadı? Canına okuyorlar onun değil mi? Size demiştik.” diye bağırır. Niyetlerinin ciddi olduğunu göstermek için rehinelerden birinin parmağını keseceğini söyler.

Şimdi tutuşan arabuluculardı. Koşturarak alana gelip herkese bağırmaya başladılar. Çünkü hayat memat meselesiydi. (En azından sadece kesilmiş bir parmaktı.)

Tırnak yediren on beş dakikadan sonra, SWAT’tan bir görevli, kendinden emin bir şekilde çıkageldi. “Aptalın teki bu herife radyo vermiş.” diyerek gülüşmeler arasında telsizi arabuluculara uzattı. Durumu anlayan arabulucular adama vurmamak için kendilerini zor tuttu.

Kriz, güç bela önlenmişti.

Buradaki önemli nokta, arabulucuların tek görevinin anlaşma sağlamak olmamasıdır. Görevleri, anlaşma sağladıktan sonra, anlaşmayı hayata geçirmeye kadar uzanır. Arabulucuların karar verici mimarlar olmaları gerekir. Anlaşmanın kabul görmesi ve uygulanması için dinamik ve uyumlu bir şekilde sözlü ve sözlü olmayan durumları iyi tahayyül etmeleri gerekir.

‘Nasıl’ olmadan ‘evet’ bir hiçtir. Anlaşma, sözleşme daha iyi okunmuş, imzalanmış ve kontrol edilmişse iyidir. Sadece anlaşma sağlayarak kazanç elde edilmez. Uygulamaya da geçilmesi gerekir. Başarı, rehinecinin “Evet anlaştık.” demesi değil, kurtarılan rehinenin gelip size “Teşekkür ederim.” demesidir.

Bu bölümde hem görüşme masasındakilerle hem de ‘masa arkasındakilerle’ nasıl yol alındığını göstereceğim. Gerçek ortaklık ile sahteyi ayırmayı ve Üçler Kuralı’nı uygulayarak anlaşmayı nasıl hayata geçirebileceğinizi anlatacağım.

‘NASIL’ OLMADAN ‘EVET’ BİR HİÇTİR

Dos Palmas krizinden yaklaşık bir yıl sonra, Devlet Departmanından Büroya acil bir telefon geldiğinde, Quantico'da FBI Akademisi'nde ders anlatıyordum. Kolombiyalı bir isyancı grup Ekvator Ormanları'nda bir Amerikan ı kaçırmıştı. FBI'ın baş uluslararası rehine arabulucusu olarak, benim ilk işimdi. Bu yüzden özenle bir takım oluşturup Quantico'da karargâh kurdum.

Jose ve eşi Julie birkaç yıldır Kolombiya sınırında tur gruplarına rehberlik yapıyorlardı. Amerikan vatandaşı olan Ekvator'da doğan Jose, doğduğu ülkede Julie ile ekoturizm işi yapmaya karar verdiklerinde New York'ta parametrik olarak çalışıyordu. Ekvator ormanlarını seven Jose, uzun zamandır ağaçlar arasında salınan maymunlar ve patikalara kokularını bırakan çiçekler hakkında ziyaretçilere bilgi vermenin hayalini kuruyordu.

Çiftin büyük tutkusu karşısında ziyaretçiler de etkilendiği için iş büyüdü. 20 Ağustos 2003'te Jose ve Julie, on bir kişilik bir grubu rafting yapmaya Mira Nehri'ne götürdü. Suda geçen çok güzel bir günün sonunda herkesin yüzü gülüyordu. Yakınlardaki bir köyde kalıyorlardı. Oraya ulaşmak için arabaya bindiklerinde herkes sırılsıklamdı. Jose bir yandan kamyonu sürerken bir yandan da uzun öyküler anlatıyordu. Julie de sağ tarafında kucağında on bir aylık bebekleriyle oturuyordu.

Üç adam yola atlayıp kamyona silahlarını doğrulttuklarında kaldıkları yerden daha beş dakika uzaklaşmışlardı. Adamlar Jose'yi arabadan çıkarıp kamyonun kasasına binmeye zorlarken dördüncü bir adam ortaya çıkıp tabancayı Julie'nin kafasına doğrulttu. Rehineciler karavanı birkaç kasabanın içinden geçirip yol ağzında inmek istediler. Jose'yi de Julie'nin önünden geçirdiler.

Julie, "Ne olursa olsun seni sevdiğimi hatırla." dedi.

Jose de "Merak etme. İyi olacağım." diye karşılık verdi.

Sonra da onu kaçıranlarla birlikte ormanda kayboldu.

Rehineciler 5 milyon dolar istiyordu. Zaman kazanmak istiyorduk.

Dos Palmas bozgunu ve Pittsburgh'taki aydınlanma ânından beri yönlendirici sorular hakkında öğrendiklerimizi kullanmaya çok istekliydim. Bu yüzden de Jose kaçırıldığında yeni bir stratejimiz

olduğunu söyleyerek adamlarımı Ekvator'a yolladım. Kaçırma olayı, bu yaklaşımı ispatlamak için bir fırsat olabilirdi.

Tüm söyleyeceğimiz, "Fley, Jose'nin yaşadığını nasıl bileceğiz? Jose'nin iyi olduğundan emin olana kadar nasıl para ödememizi beklersiniz?" idi. Tekrar tekrar onlara bunu söyledim.

Her ne kadar test edilmemiş yöntemler konusunda hassas olsalar da adamların gözü pekti. Öte yandan, yerli polisler zamanında FBI'ın kendilerine öğrettiği eski yöntemlere alışkın oldukları için kızgındılar. Neyse ki Julie yönlendirici soruların nasıl zaman kazandırdığını gördüğü için tamamen bizimleydi. Julie kocasının yeterli zamanı olursa bir şekilde eve dönmenin yolunu bulacağına inanıyordu.

Kaçırdıktan bir gün sonra isyancılar Jose'yi, Kolombiya sınırına yakın dağlarda ormanın içinde yüksek bir kabine koydular. Jose, kendini öldürmelerini zorlaştırmak için rehinecilerle yakınlık kurdu. Orman hakkındaki bilgisiyle onları etkiledi ve zamanını siyah kuşak sahibi bir karateci olarak adamlara dövüş sanatlarını öğreterek geçirdi.

Benim arabulucular, isyancılardan haber beklerken her gün Julie'ye yol gösterdiler. Daha sonra öğrendik ki Jose'yi kaçıranlardan görüşmeci olarak belirlenen kişi, telefonla görüşmek için kasabaya yürümek zorundaydı.

Adamlarım Julie'ye rehinecilerin tüm isteklerini bir soruyla yanıtlamasını söyledi. Benim stratejim rehinecileri aktif ama dengesiz tutmaktı.

İlk defa konuştuğunda "Jose'nin yaşadığını nasıl bileceğim?" diye sordu.

5 milyon talebine karşılık da "Bizim bu kadar paramız yok. Bu kadar çok parayı nasıl bulabiliriz?" dedi.

Julia bir daha konuştuğunda "Jose'nin iyi olduğunu öğrenene kadar size nasıl para ödeyelim?" diye sordu.

Sorular hep sorular.

Julie ile görüşen rehineci, onun ısrarcı soruları karşısında afallamıştı ve sürekli düşünecek zaman isteyip durdu. Bu her şeyi

yavaşlattı ama adam Julie'ye hiç kızmadı. Sorulara yanıt vermek, adama kontrolün kendisinde olduğunu düşündürdü.

Julie de sürekli soru sorarak ve küçük öneriler yaparak fidyeyi 16.500 dolara kadar indirdi. Bu rakama indiklerinde rehineciler parayı hemen istediler.

"Araba ve kamyonu satmam gerekirken bunu nasıl hemen yapabilirim?" diye sordu.

Hep daha fazla zaman kazanıyordu.

Başarı yakın olduğu için keyiflenmeye başladık. Ailenin ödeyebileceği fidye miktarına çok yaklaşmıştık.

O sırada gece yarısı, Ekvator'a yerleştirdiğim adamlarımdan biri olan Kevin Rust'tan bir telefon geldi. Kevin korkunç bir görüşmecidir. Bir yıl önce Martin Burnham'ın öldürüldüğü haberini vermek için arayan da oydu. Sesini duyduğumda midemin düğümlendiğini hissettim.

Kevin, "Kısa bir süre önce Jose'den telefon aldık." dedi. "Hâlâ gerilla bölgesinde ama kaçmış ve kendini dışarı atmak için otobüse binmiş."

Yanıt vermem yarım dakika sürdü ve konuştuğumda, "Vay anasını! Harika haber!" diyebildim.

Daha sonra neler olduğunu öğrenecektik. Bazı gerillalar kaçıp geri dönmemişler. Daha sonra Jose'ye gece bekçilik yapan sadece bir genç çocuk kalmış. Bir akşam çok yağmur yağdığında, Jose bir çıkış yolu fark etmiş. Yalnız olan bekçi uyurken yağmurun metal çatıya düşerken çıkardığı ses diğer tüm sesleri bastırmış. Islak yaprakların ayak sesini bastıracağını bilen Jose pencereden tırmanmış ve ormanın patikalarından kendini toprak yola bırakmış. Oradan da küçük bir kasabaya doğru yola çıkmış.

İki gün sonra Julie ve bebeğine kavuşmuştu. Tam da birkaç gün önce kızının ilk doğum günüydü.

Julie haklıydı. Yeterince zamanı olunca bir çıkış yolu bulmuştu.

Yönlendirici "Nasıl?" soruları görüşmeleri sürdürmek için emin bir yoldur. Yanıtı bulmak için muhatabınız üzerinde baskı yaratıp karşınızdaki taleplerini sıralarken sizin sorunlarınız üzerinde düşünmesini sağlarlar.

Yeterli sayıda doğru sorulmuş “Nasıl?” sorusuyla görüşme ortamını öyle bir ayarlarsınız ki en sonunda duymak istediğiniz yanıtı duyarsınız. Sorularınızı hazırlarken konuşmanın ne yöne gitmesini istediğinizi bilmeniz önemlidir.

“Nasıl?” sorularının iyi tarafı, doğru kullanıldıklarında “Hayır.” demenin kibar ve zarif yolu olmaları ve muhatabınızı daha iyi bir çözüm için başka bir deyişle sizin istediğiniz çözümü bulmaları için yönlendirmeleridir. Kibar bir Nasıl/Hayır İkilisi dayanışmayı davet eder ve muhatabınıza kendisini saygın biri gibi hissettirir.

Kolombiyalı isyancılar ilk defa talepte bulunduğunda, Julie’nin ne yaptığına bakalım.

“Bu kadar çok parayı nasıl ayarlayabilirim?” diye sormuştu.

‘Hayır' kelimesini kullanmadığına dikkat edin. Rehinecilerin 5 milyon dolar talebini aslında reddetmiş oluyordu.

Julie’nin yaptığı gibi sizin en çok kullanacağınız “Hayır?” sorusu “Bunu ödememi nasıl beklersiniz?” sorusunun bir benzeridir. Mesela “Bu kadar parayı nasıl bulabiliriz?” gibi. Ses tonunuz suçlama ya da yardım talebi anlamına gelebileceği için önemlidir. Bu yüzden sesinize dikkat edin.

Bu soru karşı tarafın sizin durumunuza olumlu gözle bakmasını sağlayabilir. Bu pozitif dinamik, benim ‘zoraki empati’ dediğim şeydir. Muhtabınızla zaten bir empati ilişkisi tutturduysanız çok daha fazla işe yarayan bir kavramdır. Bu durum karşılıklılık dinamiğini harekete geçirerek onları sizin için bir şeyler yapmaya iter. Jose’nin kaçırılmasından itibaren “Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?” sorusu fidye isteyen rehinecilere yönelttiğimiz ilk soru olmaya başladı ve bizi yarı yolda bıraktığını hiç görmedik.

Bir keresinde Kelly adında kurumsal bir müşterisinden alacağı olan bir muhasebe danışmanıyla çalışıyordum. Kelly faydalı bir ilişki geliştirdiğini düşündüğü için danışmanlık vermeyi sürdürdü. Ve de söz verilen gelecek ödemeler nedeniyle iyi niyetin sürmesi meşru görünüyordu.

Ama belli bir noktada Kelly kendi faturalarını ödemekte sıkıştı. Ne zaman para alacağıyla ilgili bir belirsizlik içinde devam

edemeyecekti artık. Aynı zamanda çok üstüne düşerse hiç para alamayacak olmaktan da endişe duymaya başlamıştı.

Müşteri yeni bir iş isteyinceye kadar beklemesini söyledim. Çünkü şimdi para isterse reddedilmesi durumunda hassaslaşacaktı.

Kelly'nin şansına çok geçmeden müşteri yeni bir iş için onu aradı. Adam talebini söyler söylemez Kelly de "Nasıl?" sorusunu sordu:

"Yardım etmek isterdim ama bunu yapmamı nasıl beklersiniz?" dedi.

Çalışmaya istekli olduğunu ama bunu yapabilmesi için uygun çözümü bulmasına yardım etmesini isteyerek bedavacı müşteriye Kelly'nin ihtiyaçlarına en büyük önceliği vermekten başka seçenek bırakmadı.

Böylece parasını aldı.

"Hayır!" demenin dışında "Nasıl?" diye sormanın başka bir yararı da muhatabınızı bir anlaşmanın nasıl sağlanacağı ve hayata geçeceği konusunda düşünmeye itmesidir. Hayata geçirilmedikten sonra sadece anlaşmış olmak bir şey ifade etmez. Kötü bir anlaşma ise sizin zararınıza işleyen bir kanser gibidir.

Muhatabınıza anlaşmanın nasıl hayata geçeceğini kendi sözleriyle söyletirseniz dikkatli seçilmiş yönlendirici "Nasıl?" sorunuz, nihai kararın kendi fikri olduğuna onu ikna edecektir. Bu ise çok önemlidir. İnsanlar kendi fikirleri olduğunu düşündüklerinde onu hayata geçirmek için her zaman daha fazla çaba gösterirler. Bu basitçe insan doğasının getirdiği bir şeydir. Arabuluculuğa, 'bir başkasının senin adına karar vermesi sanatı' denmesinin nedeni budur.

Muhataplarınıza başarıyı kendilerince tanımladıklarını düşündürecek iki soru vardır; "Doğru yolda olduğumuzu nereden bileceğiz?" ve "Yanlış yoldaysak bununla nasıl baş edeceğiz?" Onlar yanıt verirken, 'dediğin doğru' dedirtene kadar yanıtları özetlemeyi sürdürün. İşte o zaman istediğinizi alabileceğinizi görürsünüz.

Madalyonun öbür yüzü konusunda da dikkatli olun. Muhatabınızın fikrin kendisine ait olduğuna inanmadığını gösteren iki işaret vardır. "Haklısın." dediğinde tartışılan şeylere pek

katılmadığını gösterir. Icraat için sıkıştırdığınızda "Deneyeceğim." derse, midenizde kramp girse yeridir. Çünkü "Yapmayacağım." anlamına gelir.

Bu iki yanıttan birini duyduğunuzda, muhatabınıza yönlendirici "Nasıl?" sorusunu kendi ağzıyla başarılı bir icraatı tarif ettirene kadar sormaya devam edin. 'Dediğin doğru dedirtene kadar söylediğini özetlemeyi sürdürün.

Karşı tarafın başarıyı hissetmesine izin verin. Bırakın kendi fikirleri olduğunu düşünsünler. Egonuzu susturun, şunu hatırlayın; 'Nasılsız bir 'evet' hiçbir şeydir. 'Nasıl' diye sormayı sürdürün ve yol alın.

MASANIN ARKASINDAKİLERİ ETKİLEMEK

Jose ABD'ye döndükten birkaç hafta sonra, ailesini görmeye New York'un kuzeyine gittim.

Jose kaçtığında sevinmiştim ama olay beni şu konuda endişelendirdi: Benim yeni stratejim başarısız mı olmuştu yoksa? Evet, Jose güvenli bir şekilde evine gelmişti ama bizim arabuluculuğumuz sayesinde değil. Mutlu sonun bizim parlak stratejimizin eseri değil de daha çok acemi şansı olduğuna dair kaygılarım vardı.

Julie ve ailesi tarafından sıcak bir şekilde karşılandıktan sonra, Jose ve ben birer kahve alıp oturduk. CNU'nun rehine kurtarma raporu dediği görev için oradaydım. Bu görevler bana insanlara muhtemel kaçırma olaylarından sonra fiziksel ve psikolojik olarak nasıl hayatta kalabileceklerine dair daha iyi tavsiye vermeyi öğretiyordu. Perdelerin arkasında neler olduğunu öğrenmek için de can atıyordum çünkü yeni stratejim işe yaramamış gibi görünüyordu.

Sonunda konuşma bizim yönlendirici sorulara geldi.

"Ne oldu biliyor musunuz?" dedi. "En çılgınca şey, arabulucunun kasabada kalıp anlaşmayı görüşmesi beklenirken Julia nın sorduğu sorulara nasıl yanıt vereceğini bilemediği için ormana

gelip durmasıydı. Hepsi toplanıp ne yanıt vereceklerini sürekli tartışıyorlardı. Hatta beni kasabaya götürüp telefonda konuşturmayı düşündüler. Çünkü Julie sürekli benim iyi olduğumu nasıl bileceğini sorup duruyordu."

İşte o zaman doğru araçlara sahip olduğumuzu anladım. Burnham davasında ise tam tersi olmuştu. Onda arabulucu adamlardan biriyle anlaşmayı bitirip kalanlar 300.000 doları alıp "Biz bunu yapmıyoruz." demişti. Karşı tarafı bu kadar çok uğraştırmak ve kendi amaçlarımız için içsel bir koordinasyon ihtiyacına zorlamak görülmemiş bir şeydi.

Ekvator'daki arabuluculuk stratejimiz, sadece sorularımız Jose'nin kaçışını kolaylaştırdığı için değil, aynı zamanda rehinecilerin hepsinin aynı noktada durduğunu kesin olarak gösterdiği için işe yaramıştı.

Evet, çok az rehineci ya da iş bitirici tek başına iş yapar. Çoğu zaman anlaşmayı sağlayabilecek ya da bozabilecek başka oyuncular da vardır. Gerçekten "Evet!" dedirtmeyi ve anlaşmanın hayata geçmesini istiyorsanız bu adamları etkilemeniz gerekir.

Uygulama bir komite aracılığıyla oluyorsa bu komitenin desteği önemlidir. Bu komitenin üyelerini teker teker tanımadan önce bile her zaman motivasyonlarını belirleyip açığa çıkartmanız gerekir. Bunu "Bu grubun kalanını nasıl etkiler?" ya da "Bu görüşme hakkında diğerleri ne düşünür?" ya da "Meslektaşlarınız bu bölgenin en önemli zorlukları olarak neyi görürler?" gibi yönlendirici sorularla kolayca yapabilirsiniz.

Burada açıklamaya çalıştığım daha önemli şey ise, herhangi bir görüşmede tüm görüşme ortamını analiz etmeniz gerektiğidir.

Görüşülenler diğer insanları nasıl etkileyecek ve kendi haklarını hangi aşamada öne çıkarabilirler gibi noktalar önemlidir. Öbür türlüsü -yani sadece görüşme masasındakilerin çıkarını göz önüne almak- aptalca olur. 'Masanın arkasındakiler' ya da 'Seviye II' oyuncularına dikkat etmeniz gerekir. Doğrudan olayın içinde olmasalar da sevdikleri anlaşmaların hayata geçmesine yardım edebilir ya da sevmediklerini engelleyebilirler. Onları, CEO ile konuşurken bile yok sayamazsınız. Her zaman CEO'nun kulağına

bir şeyler fısıldayan birinin olma ihtimali vardır. Günün sonunda anlaşmayı baltalayanlar anlaşma yapanlardan daha önemli hâle gelecektir.

Hapishane işgaline geri dönelim. Bizden biri tam ikna olmadığı için neredeyse her şeyi batırıyordu. Ekvator'da kullandığımız yönlendirici sorularla kaçındığımız şey buydu. Bu sayede de Jose evine dönebildi.

Unutmayın, anlaşmanın bozulması için tek bir kişi yeterlidir.

Özel sektörde çalıştığım birkaç yılda, masanın ardında olan gizli görüşmelerin önemini neredeyse unutuyor olmanın bedelini ağır ödemiştim.

Florida'da, şubelerinden birinde görüşme eğitimleri vermemizi isteyen büyük bir şirketle anlaşmaya varmak üzereydik. CEO ve IK sorumlusuyla telefonda defalarca görüşmemizden sonra ikisi de %100 teklifimizi kabul etmiş görünüyordu. Son derece iyi bir anlaşmayı en yetkili kişilere kabul ettirdiğimiz için sevinçliydik.

Daha sonra satır aralarındaki detaylarla uğraşırken anlaşma bozuluverdi.

Ortaya çıktı ki anlaşmayı bozan eğitim vereceğimiz şubenin müdürüydü. Belki de adam, personelinin eğitime ihtiyacı olduğu fikrini kabul edemedi. Olayı kişisel alıp hakarete uğramış gibi hissetmiş olabilir. Sebebini tam bilmiyoruz. Zaten görüşmelerin büyük kısmı ilginç bir şekilde paradan çok özdeğer, statü ve maddi olmayan başka ihtiyaçlara bağlıydı.

Telefonda tek karar verici olanlarla konuştuğumuz yanılgısına düştüğümüz için durumu fark ettiğimizde çok geç olmuştu.

Buna benzer yönlendirici sorular sormuş olsaydık durumu engelleyebilirdik: Bu herkesi nasıl etkiler? Grubun kalanı nasıl ikna olur? Doğru malzemeyi doğru kişilere vereceğimizden nasıl emin olabiliriz? Eğitim verdiğimiz kişilerin yöneticilerinin eğitime sıcak bakmasını nasıl sağlayabiliriz?

Buna benzer sorular sormuş olsaydık CEO ve İK sorumlusu müdürle görüşür hatta belki onu da konuşmalara dâhil ederlerdi. Böylece hepimizi de büyük bir dertten kurtarmış olurlardı.

YALANCILARI FARK ETMEK, BAŞ BELALARIYLA BAŞ ETMEK VE DİĞER HERKESİ ETKİLEMEK

Bir görüşmeci olarak yüzünüze yalan söyleyip sizi korkutarak anlaşmaya zorlayan kişilerle karşılaşacaksınızdır. Agresif baş belaları ve düzenli yalan söyleyenlerle mutlaka karşılaşacak; onların anlaşmaya zorlama girişimlerine maruz kalacaksınız.

Agresiflikle baş etmek ve yalancılığı tespit etmek daha büyük bir meselenin parçasıdır. Bu da iletişim kurarken muhatabınızın zihinsel durumunu açığa çıkaran hem sözlü hem sözsüz alt mesajları okumayı öğrenmeyi gerektirir.

Gerçekten etkili olan görüşmeciler, görüşmelere ve grup dinamiğine ağırlığını koyan sözlü ve sözsüz iletişimin konuşma tarzının öneminin etkisinin farkındadırlar. Ve bunları kendi yararlarına nasıl kullanacaklarını bilirler. Seçenekleri sunarken muhafaza etmek' yerine 'kaybetmemek' kelimesini kullanarak tek bir sözcüğü bile değiştirmek, muhatabınızın bilinçli kararını bilinç-dışı düzeyde etkileyebilir.

Biraz da yalancıları ve baş belalarını ayırt etmenizi ve diğer herkesi etkilemenizi sağlayacak araçlar hakkında konuşmak istiyorum. Elbette ki açık uçlu "Nasıl?" sorusu bunlardan biridir. Hatta en önemlisi de olabilir. Ama daha birçok soru vardır.

Alastair Onglingswan, 2004 yılında bir akşamüstü, Manila'daki alışveriş merkezinden eve dönerken taksi çağırıp uzun bir yolculuğa koyulduğunda Filipinler'de yaşıyordu.

Yolda uykuya daldı.

Uyandığında zincirlere bağlıydı.

Alastair'in şansına maalesef taksicinin ikinci işi rehinecilikmiş. Kurbanı, uykuya daldığında ön koltukta bulundurduğu eteri koklatıp bayıltarak, arabaya hapsediyor ve fidye istiyordu.

Birkaç saat içinde rehineci Alastair'in telefonunu kullanarak adamın New York'taki kız arkadaşını aradı. Ailenin zengin olup olmadığını anlamaya çalışırken Alastair'e bakımı için günlük ödeme istemişti.

“Odemezseniz sorun yok.” demişti. “Nasıl olsa, organlarını Suudi Arabistan’da satarım.”

Yirmi dört saat içinde Quantico’dan arabuluculuk ekibinin başına getirilmiştim. Alastair’in kız arkadaşı görüşmeyi aile adına yürütmek için fazla gergindi. Filipinler’de yaşayan annesi ise rehinecinin tüm isteklerini yerine getirme yanlısıydı.

Ama Alstair’in Manila’da yaşayan erkek kardeşi Aaron farklıydı. Alastair’in ölebileceği fikrini kabullendiğinden görüşme yapmak için daha iyi bir seçenekti. Aaronla hep açık olan bir telefon hattı kullanmaya başladık. Dünyanın öbür ucundaki bu adamın koçu hâline geldim.

Rehinecinin yorum ve taleplerine bakınca deneyimli ve sabırlı biri olduğunu gördüm. Niyetini belli etmek için Alastair’in kulaklarından birini keseceğini ve kesme ânını gösteren bir videoyu ailesine göndereceğini söyledi.

Günlük ödeme istemesi açık ki bir üçkâğıttı. Böylece ailenin zenginlik durumunu tartacak ve daha fazla para koparmış olacaktı. Bu herifin kim olduğunu bulmamız gerekiyordu. Yalnız mıydı yoksa bir grupla mı çalışıyordu? Alastair’i öldürmeyi planlıyor muydu? Ailesi beş kuruşsuz kalmadan bunu anlamamız gerekiyordu. O noktaya gelmek için rehineciyle detaylı görüşme yapmalıydık. Her şeyi yavaşlatmamız lazımdı.

Quantico’dan Aeron’u yönlendirici sorularla yükledim. Şiddete eğilimli bu baş belasını “Nasıl?” sorularıyla kuşatmasını istedim. Nasıl yapmamı beklersiniz? Nasıl bilebiliriz ki? Nasıl? Baş belalarına saygılı davranmanın ayrı bir getirisi olur. Son derece emin bir şekilde gizliden gizliye “Hayır!” demenizi sağlar.

Aaron, “Sana parayı ödersek Alastair’a zarar vermeyeceğini nasıl bileceğiz?” diye sordu.

Çin dövüş sanatı Tai Chi’de amaç, karşındakinin agresifliğini ona karşı kullanmaktır. Böylece onun kusurunu kendisini yenmek için kullanmış olursunuz. Alastair’i kaçıran adama karşı bu yaklaşımı kullanarak tehditlerini savuşturup yıpratmak istedik. Bizimle bir telefon görüşmesi ayarlamanın bile karmaşık bir iş olduğunu

düşünmesini sağladık. Elektronik postalara yanıt vermeyi geciktirdik.

Tüm bu taktiklerle rehineciye bir yandan kontrolün kendisinde olduğu duygusunu yaşatırken bir yandan da kendi elimizi güçlendirdik. O Aeron'un sorunlarını çözdüğünü düşünürken, biz onu çözüp zamanını boşa harcatmakla meşguldük. Alastair'i kaçıran adamınkine benzer agresiflikle karşılaşıldığı zaman dikleşmek iyi bir çözüm olmaz. Bunun yerine "Ne?" ve "Nasıl?" sorularını kullanarak kendinizi teklif sunmaktan alıkoyabilirsiniz. Kaçak güreşip sıvışın.

Sonunda günlük ödeme konusunda günler süren pazarlığın ardından Aaron rehineciyi ufak bir miktar ödemeye ve banka hesabına bunun bir kısmını yatırmaya ikna etmiş oldu. Bu kısmi ödemeden sonra Aaron taksicinin karşısına yüzleşmeksizin yüzleştiren en vurucu "Ne zaman/Ne?" sorusuyla çıktı.

Aaron, "Paramız bittiğinde ne olacak?" diye sordu.

Rehineci duraksadı.

"Her şey yolunda olacak." dedi.

Evet!

Katilimiz neyi onayladığından habersiz bir şekilde bize, Alastair'e zarar vermeyeceği sözünü vermiş oldu. Karşınızdaki manipülatif biri de olsa "Ne?" ve "Nasıl?" sorularını sık sık tekrarlarsanız onun agresif taktiklerinin üstesinden gelebilirsiniz.

Bu son konuşmadan da görebileceğiniz gibi rehineciyle Aaron arasında geçen, iyi planlanmış sohbetlerle ikisi neredeyse arkadaş oluyordu. Zamanla rehineci telefonda bu arkadaşı' ile vakit geçirmeye karşı savunmasız hâle geldi. Sonunda da Filipinler Ulusal Polis görevlileri telefonun izini sürerek evini bulup adamı yakaladılar. Rehineciyle Alastair orada değildi. Ama adamın karısı oradaydı. Polise, kendilerinin olan başka bir evin adresini verdi. Polis hızlıca diğer evi basıp Alastair'i kurtararak rehineciyi tutukladı.

Muhatabınızın zihinsel durumunu anlamak üzere kullanacağınız sözlü ve sözsüz iletişim biçimi olarak başka pek çok taktik, araç ve yöntem de var. Bunlardan bazılarına burada yer verdik. Her birini içselleştirmek için zaman ayırmanızı istiyorum.

Bunlar dikkatli görüşmecilere kurtarma operasyonlarında katkı sağlayacak türden yöntemlerdir.

7-38-55 ORAN KURALI

Birini sevip sevmememizi belirleyen şeyler hakkında iki çalışma yürüten UCLA'dan Psikoloji Profesörü Albert Mehrabian 7-38-55 kuralını oluşturdu[1]. Bu kurala göre bir mesajın %7'sini sözler, %38'ini ses tonu ve %55'ini vücut dili ve yüz oluşturur.

Bu rakamlar daha çok birisi hakkında bir izlenim edinirken geçerli olmasına rağmen, bu kural yine de görüşmeciler için faydalı bir ölçü sunmaktadır. Gördüğünüz gibi kelimeler yerine, vücut dili ve ses tonu en güçlü değerlendirme araçlarımızdır. İşte bu yüzden söylenmesi gerekenlerin büyük bir kısmını telefonda da söyleyebilecek olmama rağmen, biriyle yüz yüze konuşmak için sık sık uzun yollar katederim.

Bu kuralı nasıl kullanırsınız? İlk olarak ses tonuyla vücut dilinin, sözlerin gerçek anlamıyla ne kadar uyuştuklarına çok dikkat edin. Eğer uyuşma yoksa çok muhtemel ki konuşan kişi ya yalan söylüyordur ya da en azından ikna olmamıştır.

Birinin ses tonu ya da vücut dili sözleriyle uyuşmadığında, nedenini bulmak için etiketleme yapın.

Örneğin:

Siz; "Anlaştık mı?"

Onlar; "Evet…"

Siz; "Evet dediğini duydum ama sanki ses tonunda bir tereddüt var gibiydi."

Onlar; "Yok öyle değil aslında."

Siz; "Hayır, bu önemli, doğru yaptığımıza emin olalım."

Onlar; "Teşekkürler, katılıyorum."

Anlaşmanızın bir sürprizle karşılaşmadan hayata geçmesinin yolu budur. Muhatabınız da minnettar kalacaktır. Uyuşmazlığı belirleyip etiketlemeyle kibarca bunu çözmeye çalışmanız onlara

kendilerini saygın hissettirecektir. Sonuç olarak, ilişkiniz güvene dayalı bir şekilde gelişecektir.

ÜÇLER KURALI

Hayatınızın bir noktasında, dâhil olduğunuz bir görüşmede duyduğunuz 'everin daha sonra 'hayır'a dönüştüğüne tanık olmuşsunuzdur. Karşı taraf ya size yalan söylemiştir ya da sadece iyi dilek temennisinde bulunmuştur. Her ikisi de sık görülebilen deneyimlerdir.

Bunun nedeni üç çeşit 'evet' olmasıdır: Taahhüt, doğrulama ve sahtelik.

5. Bölüm'de konuştuğumuz gibi o kadar çok ısrarcı satış elemanı, müşterilerden taahhüt 'Evet'ini duymaya çalışıyor ki sonunda onlar da sahte olanı kullanmakta ustalaşıyor.

Bu tuzağa düşmemek için en iyi yollardan biri Üçler Kuralı'nı bilmektir.

Üçler Kuralı, aynı konuşmada karşıdakinin üç kez aynı şeye katılmasını sağlamaktır. O sırada hangi dinamiği devreye sokmak istiyorsanız, bu üç tekrarla etkisi üçe katlanır. Bunu yaptığınızda, sorunlar ortaya çıkmadan tespit etmiş olursunuz. Tekrar tekrar yalan söylemek ya da sahte taahhütte bulunmak gerçekten zordur.

Bu beceriyi ilk duyduğumda en büyük korkum, itici ya da bozuk plak gibi görünmekti.

Bunun çözümü de taktiklerinizi çeşitlendirmekten geçiyor.

Karşınızdaki kişi bir şeylere katıldığında ya da bir taahhütte bulunduğunda buna 1 numara deyin. Etiketleme ya da söylenenleri özetlemeye de 2 numara deyin. Böylece 'dediğin doğru' dedirtirsiniz. 3 numara da uygulamayla ilgili başarının nasıl geleceği hakkında "Nasıl?" ya da "Ne?" sorularından oluşsun; "Kamyondan inince ne yapacağız?" sorusu gibi.

Bunun yerine üç kez aynı yönlendirici soruyu farklı şekillerde sorabilirsiniz. "Karşılaştığın en büyük zorluk hangisiydi?" "Burada

neyle karşı karşıyayız?" "Uğraşması en zor şey olarak neyi görüyorsun?" sorularında olduğu gibi.

Aynı konunun üzerinden iki yoldan birini seçerek üç kez geçmek, sahtelikleri ve son bölümde bahsedeceğimiz sözler ile vücut dili arasındaki uyuşmazlıkları ortaya çıkarır. Bu yüzden bir dahaki sefere muhatabınızın dürüst davrandığından emin olmadığınızda bunu deneyin.

PİNOKYO ETKİSİ

Carlo Collodi'nin ünlü karakteri Pinokyo'nun burnuna bakarak ne zaman yalan söylediğini anlamak kolaydı.

Collodi, gerçeklerden pek uzakta duruyormuş gibi görünmüyor. Çoğu insan yalan söylerken çok açık işaretlerde bulunuyor; uzayan bir burunları olmasa da pek çok işaret bize yalan söylediklerini gösterir.

Yalan söylemenin içerdikleri üzerine Harvard İşletme Okulu'ndan Profesör Deepak Malhotra ve arkadaşlarının bir çalışmasında[2], genellikle yalancıların gerçeği söyleyenlere göre daha fazla kelime ve üçüncü şahıs zamirini kullandığı ortaya konmuştur. Söze başlarken yalanla kendileri arasına belli bir mesafe koymak için ben dili yerine genellikle onu, ona, biri, onlar, onların gibi şahıs zamirlerini kullanırlar.

Ayrıca yalancılar, muhataplarının şüphesini dağıtmak için daha karmaşık cümleler kurmak eğilimindedir. W. C. Field'ın birini saçma konuşarak şaşırtmak derken kastettiği de budur. Araştırmacılar buna Pinokyo Etkisi adını verdiler. Çünkü tıpkı Pinokyo'nun burnu gibi yalan büyüdükçe kelime sayısı da artıyordu. Yalan söyleyen kişiler endişeli olduklarından karşı tarafı inandırmak için daha fazla çabalamalarıyla anlaşılabilirler.

ZAMİR KULLANIMLARINA DİKKAT EDİN

Zamir kullanımı aynı zamanda muhatabınızın, masanın öteki tarafındaki karar alma ve uygulama silsilesi içerisindeki önemi hakkında fikir verir. 'Ben', 'beni', 'benim' gibi zamirleri daha çok kullandıkça kişinin daha az önemli olduğu anlaşılır.

Tezat bir şekilde, kişinin ağzından birinci tekil şahıs ne kadar zor çıkarsa o kişi o kadar önemli anlamına gelir. Malhotra'nın çalışmasında olduğu gibi, görüşmede yalancı, kendini yalandan uzaklaştırırken akıllı karar verici kişiler de masada sıkıştırılmayı sevmezler. Sık boğaz edilmekten kaçınmak için masanın uzağında olanları dinleyeceklerdir.

Filipinler'de Alastair Onglingswan'ı kaçıran taksici, daha en başında 'biz' ve 'onlar' zamirlerini o kadar kesin bir dille kullanmıştı ki karşımızda bu işin başının olduğuna emin olmuştum. Kurtarma operasyonuna kadar bunun ne kadar doğru olduğunu bilmiyordum. 2. Bölüm'deki Chase Manhattan Banka soygununda soyguncu Chris Watts, sürekli diğerlerinin ne kadar tehlikeli olduğu ve onları tutamadığı yalanını söyleyip durmuştu.

CHRİS İNDİRİMİ

İnsanlar hep bir görüşmede muhatabınızın adını hatırlayıp aşırı olmamak üzere kullanmanın faydalı olduğunu söylerler. Bu önemlidir. Gerçekte ise insanlar sürekli adlarıyla çağrılmaktan sıkılırlar. Kurnaz satıcı 'evet' dedirtmek için sürekli müşterinin adını söyleyip duracaktır.

Bunun yerine başka bir yol izleyip kendi adınızı kullanın; 'Chris indirimi'ni bu şekilde aldım.

Alastair'in adını kullanıp rehineciye de kullandırtmak onu adamın gözünde insanlaştırdı. Böylece zarar verme ihtimali azaldı. Kendi adınızı kullanmak, 'zoraki empati' dinamiğini yaratır. Karşı tarafın sizi insan gibi görmesini sağlar.

Birkaç yıl önce Kansas'ta FBI arabulucusu birkaç arkadaşla bir bardaydık. Bar doluydu ama bir tane boş koltuk gördüm. Boş

koltuğa yaklaşıp tam oturmak üzereyken koltuğun yanında duran bir adam "Bunu düşünme bile." dedi.

"Neden?" diye sordum. "Çünkü seni çok kötü pataklayacağım." dedi.

İri yarı ve sarhoştu ama ben de yaşam boyu rehine arabulucusuydum. Işığın pervaneyi çekmesi gibi ben de arabulmayı gerektiren gergin durumlara yöneliyordum.

Tokalaşmak için elimi uzatıp "Benim adım Chris." dedim. Adam donup kaldı. O arada benim FBI'dan arkadaşlarım gelip adamın omzuna dokunarak bir içki ısmarlamayı önerdi. Sonra ortaya çıktı ki adam epey dibe vurmuş bir Vietnam gazisiydi. Bütün dünyanın eğleniyor göründüğü tıka basa dolu bir bardaydı. Tek düşünebildiği şey kavga etmekti. Ama ben 'Chris' olarak karşısına çıkar çıkmaz her şey bir anda değişti.

Şimdi aynı bakış açısını mali görüşmelere de uygulayın. Kansas deneyiminden birkaç ay sonra bir indirim mağazasındaydım ve dükkânlardan birinden birkaç gömlek almıştım. Kasadaki genç hanımefendi sürekli alıcılar programına katılmak isteyip istemediğimi sordu.

Katılırsam indirim kazanıp kazanmayacağımı sordum. O da "Hayır!" dedi.

O yüzden ben de başka bir şey denedim. Dostane bir şekilde "Adım Chris. Chris indirimine ne dersiniz?" dedim.

Oturduğu yerden gözlerime bakıp küçük bir kahkaha attı.

"Yöneticim Kathy'ye sormam lazım." deyip yanında dikilen kadına döndü.

Tüm konuşmayı duyan Kathy, "Tüm yapabileceğim %10." dedi.

Kendinizi kişiselleştirin. Kendinizi tanıtırken adınızı kullanın. Adınızı eğlenceli ve arkadaşça telaffuz edin. Bırakın karşı taraf da bu iletişimden keyif alsın. Böylece size özel fiyatı elde edin.

MUHATAPLARINIZA NASIL KENDİ ALEYHLERİNE TEKLİF VERDİRTİRSİNİZ?

Muhataplarınızın taleplerini azaltmanın yolu, Aaron ve Julie örneğinde olduğu gibi, "Nasıl?" sorularını kullanarak 'hayır' demekten geçiyor. 'Hayır'ın bu dolaylı söylenişi, muhatabınızı direkt keskin bir "Hayır!" gibi kötü etkilemeyecektir. Aslında bu yanıtlar o kadar çok karşı teklif yapılmış gibi görünecek ki muhatabınız kendi aleyhine teklif vermeye başlayacak.

'Hayır'ın kendisini kullanmadan önce genellikle dört kez açıklayabileceğiniz sonucuna ulaştık.

'Hayır' serisinde ilk adım, bildiğimiz yöntemle atılır;

"Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?"

Saygılı bir şekilde söylemeniz gerekir. Böylece yardım talebine dönüşür. Düzgünce söylendiğinde karşı tarafı çelişkinize ortak ederek daha iyi bir teklifle çözmeye davet etmiş olursunuz.

Bundan başka 'hayır' demenin şık ikinci bir yolu da "Teklifiniz çok cömert ama üzgünüm, sadece bana uymuyor." demektir.

Bu iyi denenmiş yanıt karşı teklif yapmayı önler ve cömert' sözünün kullanımı da muhatabın gururunu okşayarak karşılık vermeye motive eder. "Üzgünüm." demek de " Hayır."ı yumuşatıp empati kurulmasını sağlar. Özür dilemenin her zaman zayıflık anlamına geleceğini söyleyen, kendine görüşme uzmanı diyen kişilere aldırmayın.

"Üzgünüm ama bunu yapamayacağım." gibi bir ifade kullanabilirsiniz. Biraz daha direkt bir ifade ve "Bunu yapamayacağım." demek çok iş görür. Beceriksizliğinizden bahsetmek karşı tarafın size empati duymasını sağlayabilir.

Dördüncü 'hayır' deme şeklinin biraz daha kısa şekli ise "Üzgünüm, hayır." demektir. Kibarca söylenirse olumsuz anlamı neredeyse kaybolur.

Daha ileri gitmek istiyorsanız, 'hayır' demek en son denecek en doğrudan yoldur. Alçak bir sesle ve saygılı bir ses tonuyla 'HAYIR' anlamına gelmeyecek şekilde söylenmeli.

Jesus Bueno adındaki öğrencim, çok adımlı 'hayır' stratejisini erkek kardeşi Joaquin'e işindeki zorlu bir durumda yardım etmek üzere nasıl kullandığını anlatmak için kısa bir süre önce bana yazdı.

Erkek kardeşi ve iki arkadaşı marihuana yetiştirmenin kişisel kullanım için serbest olduğu kuzey İspanyada kanabis yetiştirme dükkânı Franchise'ı satın aldılar. Joaquin ve ortağı, Bruno %46'lık pay için 20.000 Euro koyarken, küçük ortak %8 için 3.500 Euro yatırım yaptı.

Daha en başından Joaquin ve Bruno'nun soğuk bir ilişkisi vardı. Joaquin harika bir satış elemanıyken Bruno daha çok muhasebeci gibiydi. Küçük ortakları da çok iyi bir satış elemanıydı. Brunoyla ikisi satışları artırmanın doğru bir strateji olduğunu düşünüyordu. Bu da sürekli müşterilere büyük siparişler önerip indirimler yapmak demekti. Bruno ise buna karşı çıkıyordu. Web sitesi kurmaya dönük planlı harcamalar ve stoğu büyütmek fikri de Bruno'ya ters geldi.

Sonra Bruno'nun eşi sorun çıkarmaya başladı. Büyüme için bu kadar para harcamaması ve daha çok kazanmaya bakması için Joaquin'in kafasının etini yemeye başladı. Bir gün Joaquin stok almalarını gözden geçirirken yeni aldıkları bazı parçaların dükkânın raflarına yerleştirilmediğini fark etti. İnternette araştırmaya başlayınca eBay'de kadının ilk adıyla başlayan bir hesapla aynı ürünlerin satışa çıkarıldığını görünce çok şaşırdı.

Bu durum Bruno ve Joaquin arasında büyük bir tartışma başlatarak ilişkilerini bozdu. Tartışmanın sıcaklığıyla Bruno, Joaquin'e hisselerini satmaya hazır olduğunu çünkü işle ilgili aldıkları risklerin çok büyük olduğunu söyledi. Bu yüzden de Joaquin, aynı zamanda öğrencim olan kardeşi Jesus'a danıştı.

Satış konusunda Bruno'nun, karısının büyük baskısı altında olduğunu bildikleri için Jesus Joaquin'e empatik bir mesaj yazdırdı; "Öyle görünüyor ki eşinin yoğun baskısı altındasın." Joaquin de boşanmanın eşiğinde olduğu için, Bruno'nun olumsuz enerjisini dağıtmak ve onu konuşturmak üzere bu konuyu kadınlık mevzularıyla ilişkilendirmeyi uygun gördüler. Joaquin kontrollü bir suçlamayla, "Masraflar ve kazançları umursamadığımı düşündüğünü biliyorum." dedi.

Bu oldukça işe yaradı. Bruno konrollü suçlama yöntemiyle hemen yanıt verdi ve Joaquin'in neden dikkatsizce harcadığını düşündüğünü açıklamaya koyuldu. Bruno, Joaquin'in yaptığı gibi

annesinden borç alarak iş kuran başkasını tanımadığını söyledi. Joaquin, Bruno'yu konuşturmak için aynalama kullandı ve bu işe yaradı.

Sonunda Joaquin, "Eşinin baskısının nasıl hissettirebileceğini, boşanmanın eşiğinde olan biri olarak çok iyi biliyorum. Senden çok şey götürebiliyor." dedi. Bruno, eşi hakkında on dakika atıp tuttuktan sonra ağzındaki baklayı çıkardı. Karısı çok üzgündü. Çünkü banka verdiği 20.000 Euro borcu gözden geçirerek iki seçenek sunmuştu. Ya borcun tamamını ödeyeceklerdi ya da çok daha yüksek bir faizle ödemeleri gerekecekti.

Bingo!

Bunu duyunca Joaquin ve Jesus bir araya gelip Joaquin'in borcun biraz üstünde ödeme yapmasının yeteceğine karar verdiler. Çünkü Bruno zaten 14.000 Euro'yu maaş olarak almıştı. Bankadan gelen mektup Bruno'yu kötü duruma sokmuştu. Joaquin düşük fiyata anlaşabilmeyi umuyordu. Çünkü Bruno'nun hisselerini satabileceği bir piyasa yoktu.

23.000 Euro'nun ideal miktar olacağında karar kıldılar. 11.000'i önden ödeyip kalan 12.000'i de bir yıl içinde verecekti.

Daha sonra işler değişti.

Bruno'nun bir miktar söylemesini beklemek yerine Joaquin atlayıp 'çok adil' olduğunu söyleyerek teklifini sundu. Muhatabınızı çileden çıkarmak istiyorsanız sizinle ters düşmesinin kötü olacağını söylemeniz yeterli.

Bundan sonra olanlar bunun doğruluğunu kanıtladı.

Bruno telefonu sinirli bir şekilde kapattı. İki gün sonra da Joaquin Bruno'yu temsil ettiğini söyleyen bir adamdan elektronik posta aldı. 30.812 Euro istiyorlardı. 20.000'i borç için, 4000'i maaş için, 6.230'u eşitlik için ve 582 Euro da faiz için.

Özel olarak belirlenmiş, küsuratlı sayıların değişmesi zor görünüyordu. Bu adam profesyoneldi belli ki.

Jesus, Joaquin'e fena çuvalladığını söyledi. Ama ikisi de Bruno'nun kendi payını satmayı çok istediğini biliyorlardı. Bu yüzden Bruno'nun kendi aleyhine anlaşma yapmasını sağlayacak çok adımlı 'hayır' stratejisini denemeye karar verdiler. En kötü

senaryonun Bruno'nun hisselerini satmaktan vazgeçerek ortaklığını sürdürmesi olduğuna karar verdiler. Bu almaları gereken bir riskti.

İlk 'hayır' mesajını yolladılar:

Önerdiğin fiyat çok adil ve tabii ki bunu karşılayabilmeyi isterdim. Bruno bu iş için canla başla çalıştı. Bu yüzden de düzgün bir ödemeyi hak ediyor. Çok üzgünüm. Size iyi şanslar

Karşı teklif yapmadan, 'hayır'ı kullanmadan nasıl 'hayır' dediklerine bakın.

Joaquin ertesi gün avukattan fiyatı 28.346 Euro'ya düşüren bir e-posta aldığında çok şaşırdı.

Joaquin ve Jesus da ikinci kibar 'hayır'ı yolladılar:

Teklifiniz için teşekkürler. Fiyatı indirecek kadar cömerttiniz ki bunu çok takdir ettim. Bu miktarı ödeyebilmeyi gerçekten çok isterdim. Ama samimiyetle söylüyorum yılın bu zamanında bu fiyatı karşılayamam. Bildiğiniz gibi boşanma sürecine girdim. Bu yüzden de bu kadar parayı bulamam. Size tekrar iyi şanslar dilerim.

Ertesi gün Joaquin avukattan fiyatı 25.000'e indiren tek satırlık bir e-posta aldı. Joaquin bunu kabul etmek istedi. Ama Jesus takip etmesi gereken birkaç 'hayır' adımı daha olduğunu söyledi. Joaquin önce karşı çıktı ama sonra pes etti.

Burada önemli bir ders yatıyor: Bir anlaşmayı sonlandırma sanatı, sonuna kadar odaklanmayı gerektiriyor. Final kısmında zihinsel disiplinle hareket etmeniz gereken önemli noktalar var. Son uçuşun ne zaman olduğunu düşünmeyin ya da eve erken gidip golf oynamayı hayal etmeyin. Kafanızın dağılmasına izin vermeyin. Odaklanmış kalın.

Şöyle yazdılar:

Cömert teklifiniz için tekrar teşekkürler. Fiyat için gerçekten elinizden geleni yaptınız. Ben de bu miktarı karşılamak için çok uğraştım. Maalesef annem bile bana borç vermeye istekli değil. Çeşitli yollar denedim ama kaynak bulamadım. Sonunda size 23.567 Euro önerebiliyorum. Bunun

sadece 15.321.37'sini önden ödeyebileceğim. Kalanı bir yıl içinde ödeyebilirim. Tek yapabileceğim bu. En iyi şekilde karar vermenizi dilerim.

Küsuratlı rakamların harika kullanımı ve 'hayır' demeden empati kurmanın yolu.

İşe yaradı; bir saat içinde avukat olumlu yanıt verdi.

Buna yakından bakalım: Aynalamayla ucu açık soruları harmanlayınca Bruno'nun mali durumu hakkında bilgilerin nasıl elde edildiğine ve 'hayır' yöntemiyle başarının nasıl yakalandığına dikkat edin. Başka bir alıcı olsaydı bu yöntemi kullanmak çok iyi olmayabilirdi. Ama başka kimse olmayınca Bruno'nun kendi aleyhine anlaşmayı kabul etmesi sağlanmış oldu.

ÖNEMLİ DERSLER

Çok iyi arabulucular bir görüşmenin sözlerin ötesinde oyun sahası anlamına geldiğini bilirler. Bu oyun sahasında iyi bir anlaşma çıkarmanın yüzeyin altındaki görünmez sinyalleri tespit edip bunları manipüle etmeyi de içerdiğini bilirler. Güzel bir anlaşma yapıp hayata geçirmenin yolu, yüzeyin altındaki bu konuları görünür kılıp düzenlemekten geçiyor.

Aşağıdaki araçları kullanırken bu bölümün en önemli kavramını hatırlayın. 'Nasılsız 'evet' bir hiçtir. Etkili bir arabulucunun cephanesinde "Nasıl?" diye sormak, "Nasıl?" yapılacağını bilmek ve "Nasıl?"ı tanımlamak vardır. Bunlar olmadan savunmasız kalırdı.

- Yönlendirici "Nasıl?" sorularını tekrar tekrar sorun. "Nasıl?" diye sormak muhatabınızı sürece dâhil eder ve dengesini bozar. Sorulara yanıt vermek kontrolün onda olduğunu hissettirecektir. Talepte bulunurken de sizin sorunlarınızı dikkate alacaktır.
- "Nasıl?" sorularını görüşme ortamım şekillendirmek için kullanın. 'Hayır'ın kibar versiyonu olarak "Bunu nasıl yapabilirim?" sorusunu kullanırsınız. Bu soru, muhatabınızı

sizin için çözüm aramaya itecektir. Çok sık olarak da kendi aleyhine anlaşma yapacaktır.

- Dikkatinizi sadece doğrudan görüştüğünüz kişilere değil, masanın arkasındaki oyunculara da verin. Anlaşmanın diğer herkesi nasıl etkileyeceğini ve herkesin ne kadar ikna olduğunu sorarak bunu yapabilirsiniz.
- Ses tonunuza ve vücut dilinize dikkat ederek 7-38-55 Kuralını uygulayın. Sözler ve sözsüz işaretler arasındaki uyumsuzluk, muhatabınızın ne zaman yalan söylediğini ya da anlaşmayla ilgili bir sorunu olduğunu gösterecek.
- 'Evet' gerçek mi sahte mi? Üçler Kuralı ile test edebilirsiniz. Muhatabınızın anlaşmayı en az üç kez onaylamasını sağlamak için yönlendirici sorular, özetler ve etiketler kullanın. Tekrar tekrar yalan söylemek ya da her seferinde ne düşündüğünü gizlemek gerçekten zordur.
- Bir kişinin zamir kullanımı, göreceli otoritesi hakkında epey fikir verir. Birinden sık sık 'benli ifadeler duyarsanız muhtemel karar verme yetkilisi o kişi değildir. Pek çok 'biz', 'onlar' ifadeleri geçiyorsa bilin ki karşınızdaki seçeneklerini açık tutan deneyimli biridir.
- Karşı tarafa gerçekçi görünmek hatta kişisel indirimden faydalanmak için kendi adınızı kullanın. Espri ve samimi bir dil, buzları kırmak ve engelleri kaldırmak için en iyi yoldur.

———— DOKUZUNCU BÖLÜM ————

SIKI PAZARLIK

Birkaç yıl önce, kırmızı 'Salsa Red Pearl' modeli bir Toyota 4Runner'a âşık oldum. İçten içe yanan ve gece parıldayan bir kırmızısı vardı. Ne kadar seksiydi! Ona sahip olmam gerekiyordu. Bu arabadan bir tane almak, benim için bir tutkuya dönüştü.

Washington'daki tüm satıcılara baktım. Bu aracı tutkuyla isteyenin tek ben olmadığımı hemen anladım. Ayrıca bu rengi, bir yer dışında hiçbir satıcıda yoktu.

Açken manav alışverişini yapmamanız gerektiğini bilirsiniz, öyle derler. İşte, ben açtım. Hem de çok aç. Aslında aşıktım… Oturup düşündüm ve strateji belirledim. Bu yer benim tek şansımdı. Bir şeyler yapmalıydım.

Güneşli bir cuma öğleden sonra arabamla bayiye gittim. Stan adındaki satıcının karşısına geçip aracın ne kadar güzel olduğunu söyledim.

Mağrur bir tebessümle 'bu güzel aracın' etiket fiyatının 36.000 dolar olduğunu söyledi.

Anlayışla kafa salladım ve dudaklarımı büzdüm. İstediğinizi almak için kibarca yaklaşmanız gerekir. En kibar hâlinizle hem de. Bu ipi iğneden geçirebilirsem istediğim fiyata inebilmek için şansım olacaktı.

"30.000 dolar ödeyebilirim." dedim. "Hepsini peşin ödeyebilirim. Hemen bugün tüm miktarı çek olarak yazarım. Üzgünüm, korkarım ki daha yüksek bir fiyata alamam."

Dikkati dağılmışçasına gülümsemesi titrekleşti. Toparlanıp kafasını salladı.

“Eminim ki bunu yapamayacağımızı anlayışla karşılarsınız. Etiket fiyatı 36.000 dolar çünkü.”

“Bunu yapmamı nasıl beklersiniz?” diye uyumlu bir şekilde sordum.

“Eminim.” dedi. Sonra da duraksadı, ne demek istediğinden emin değilmişçesine. “Eminim ki 36.000 doları bulacak bir çözüm düşünebiliriz.”

“Güzel bir araç. Gerçekten inanılmaz. Ona sahip olmayı ne kadar istediğimi anlatamam. Önerdiğimden çok daha fazlası eder. Özür dilerim, bu gerçekten utanç verici. Bu fiyatı denkleştiremiyorum maalesef.” dedim.

Sessizce duruyordu. Benim yanıtımı duyunca şaşkınlıkla baktı. Ayağa kalkıp arka tarafa gitti. Sonsuza kadar gitmiş gibiydi. O kadar uzun kaldı ki orada kendi kendime şöyle demiştim “Kahretsin! Bu kadar fiyat kırmamalıydım! O kadar inmeyecekler gibi görünüyor.” Ama teklifiniz direkt reddedilmediyse bir şansınız var demektir.

Döndü ve patronunun ilginç bir şekilde 34.000 doları onayladığını söyledi.

“Vay, teklifiniz çok cömert. Bu araba hayallerimin arabası.” dedim. “Gerçekten alabilmeyi isterdim. Ama gerçekten. Bu o kadar utanç verici ki. Ama alamıyorum işte.

Sessizliğe gömüldü ama bu beni yıldırmadı. Sessizliğin uzamasına izin verdim. Ondan sonra bir iç çekerek mağrur edasından vazgeçti.

Hiç bitmeyecekmiş gibi gelen başka bir aradan sonra geri döndü.

“Siz kazandınız.” dedi. “Yöneticim 32.500 doları onayladı.”

Hatta büyük harflerle üzerinde “SÎZ KAZANDINIZ!” yazan bir kâğıt uzatmış ve kelimelerin etrafı gülen yüzlerle dolu gibiydi.

“Minnettarım. Çok cömert davrandınız. Ne kadar teşekkür etsem azdır bunun için. Aracın değerinin benim önerdiğimin üzerinde olduğuna hiç şüphe yok.” dedim. “Üzgünüm ama alamam.”

Tekrar ayağa kalktı. Bu sefer yüzü gülmüyordu. Hâlâ şaşkındı. Birkaç saniye sonra yöneticisiyle konuşmaya gitti. Ben de arkama yaslandım. Zaferi tadabilirdim. Bir dakika sonra -bu sefer uzun sürmedi- geri döndü ve oturdu.

“Tamam, bunu ayarlayabiliriz.” dedi.

İki gün sonra 30.000 dolara Salsa Red Pearl Toyota 4Runner’ıma kavuşmuştum.

Tanrım bu aracı seviyorum; hâlâ kullanıyorum.

Çoğu görüşme iki kişinin biraz gevşek ve teklifsiz ilerleyen konuşmasının yüzleşmeye ve oze inmeye dönüştüğü o kaçınılmaz noktaya gelir. O ânı bilirsiniz. Aynalamış ve etiketlemiş olarak belli bir samimiyet yakalamışsın izdir. Kontrollü bir suçlama zihinsel ya da duygusal herhangi bir engeli temizlemiş ve tehlikede olan çıkar ve durumları belirleyip özetlemiş olarak ‘dediğin doğru’ dedirtmişsinizdir…

Şimdi, pazarlık zamanı.

Para için didişme, tekliflerin gergin havası ve gelen cevaplar çoğu insanı soğuk soğuk terletir. Kendinizi kaçınılmaz diyaloğa sadece gerektiği kadar katlanan bu çoğunluğun arasında görüyorsanız, muhtemelen birileri sizin yerinize bu strese giriyordun

Görüşmenin başka hiçbir kısmı pazarlık kısmı kadar gergin ve hedefi belirsiz saldırganlıkla geçmez. Bu yüzden de en beceriksizce ve hatalı yapılan kısım da budur. Çoğu insan için rahat bir süreç değildir. En iyi planlara sahip olduğumuzda bile, sıra fiyat konuşmaya gelince pek çoğumuz tırsarız.

Bu bölümde, pazarlık sürecini oluşturan taktikleri gösterip psikolojik süreçlerin hangi taktiklerin kullanılması gerektiğini nasıl belirlediğini ve bunların nasıl hayata geçirilmeleri gerektiğini açıklayacağım.

Pazarlık yapmak atla deve değil ama basit bir içgüdü ya da hesap kitapla yapılacak iş de değil. İyi pazarlık yapabilmek için süreç hakkında tezleriniz olmalı. Aynı zamanda pazarlık masasında önemli role sahip ince psikolojik stratejileri tanımayı öğrenmelisiniz. Yetenekli pazarlıkçılar, sadece açılış teklifleri, karşı teklifler ve kapanış hamleleri görmez. Yüzeyin altında gezinen psikolojik yaklaşımları da görürler.

Bir kez bu yaklaşımları tanımlamayı öğrenince pazarlık gerektiren durumları okuyabilir ve en iyi görüşmecileri bile zorlayan

taktik sorularını rahatça yanıtlayabilir hâle geleceksiniz.

Böylece 'zorlu pazarlık'lara hazır olacaksınız. Başkalarıysa bunun gelişini fark edemeyecek bile.

SEN HANGİ TİPSİN?

Birkaç yıl önce Keenon adındaki harika işçimle benim mekândaydık. Ona moral konuşması yapacaktım.

"Yaptığımız şeyin ne olduğunu düşününce girdap dalgasını bulmaya benzetiyorum" dedim.

"Girdap dalgası mı?" dedi Keenon.

"Buradaki fikir şu ki sen, ben ve herkes bizi kıyıdan uzaklaştıran psikolojik güçleri tanımlama ve daha verimli bir noktaya gitme becerisine sahip"

"Daha verimli bir yer." dedi Keenon.

"Aynen öyle." dedim. "Daha verimli olabileceğimiz…"

Siyah Kuğu Grubu için operasyonları yürüten oğlum Brandon, kahkaha attığında kırk beş dakika konuşmuştuk.

"Daha fazlasını kaldıramıyorum artık! Görmüyor musun? Baba, gerçekten görmüyor musun?

Göz kırptım. Neyi görecektim? Bunu ona sordum.

"Keenon un tüm yaptığı seni aynalamak. Bunu neredeyse bir saattir yapıyor."

"Aa!" dedim. Keenon gülünce yüzüm de kızarmaya başladı.

Tamamen haklıydı. Keenon tüm bu süre boyunca benim gibi kendinden emin adamlarda en çok işe yarayan aynalama yöntemini kullanarak benimle oynamıştı.

Sizin ve muhatabınızın kişisel görüşme stili, çocukluk, okul, aile ve kültür gibi milyonlarca başka faktöre de bağlıdır. Bu stili belirleyerek görüşmelerdeki zayıf ve güçlü noktalarınızı (muhatabınkileri de) tespit edip bakış açınızı ve stratejilerinizi buna uydurursunuz.

Görüşme tarzı, pazarlık yaparken temel bir değişkendir. Çeşitli durumlar karşısında eğer size ne yapacağınızı söyleyen bir içgüdünüz ya da tutacağınız başka bir yol yoksa etkili strateji ve taktikler için karmaşık çözüm yollarına gireceksinizdir. Hem sizin hem de muhatabınızın düşünme ve davranış alışkanlıkları vardır. Bunları bir kez belirlediniz mi stratejik bir şekilde dengeleyebilirsiniz.

Tıpkı Keenon'un yaptığı gibi.

Pazarlık masasında karşınıza çıkabilecek tüm arketiplerin ve davranış profillerinin olduğu koca bir kütüphane var. O kadar fazla bilgi var ki içinde kaybolmamak zor. Son birkaç yılda oğlum Brandon'un başı çekmesiyle tüm bu araştırmaları derleyip sadeleştirdik. Sahadaki deneyimlerimizi işletme okulu öğrencilerinin vaka çalışmalarıyla karşılaştırınca üç tipte insan olduğunu gördük. Bazı insanlar uysaldır. Benim gibi olan başkaları temelde ısrarcı yapıdadır. Kalanlar da veri seven analistlerdir.

Hollywood görüşme dünyası etkili pazarlık için ısrarcı tipin gerektiğini söyler. Ama tüm tipler başarılı olabilir. Tam olarak etkili olabilmek için üçünden de bir şeyler olmalı.

Amerikalı avukat görüşmecilerle ilgili bir çalışmada[1], ABD'nin iki büyük şehrindeki avukatların %65'inin uzlaşmacı bir tarzı tercih ederken, sadece %24'ünün tamamen ısrarcı davrandığını ortaya koydu. Bu avukatlar etkinlik durumuna göre puanlandığında, %75'ten fazlasının uzlaşmacı gruptan olduğu, sadece %12'sinin ısrarcı olduğu görüldü. Israrcı yapıda değilseniz üzülmeyin. Körü körüne ısrar aslında verimli değildir.

Kişisel görüşme tarzınızın tek tiple sınırlı olduğunu düşünmeyin. Kimse tek bir tarza bağlı kalmaz. Çoğumuzda durumun gerektirdiği şekilde davranacak kapasite vardır. Öte yandan, başarılı bir pazarlık tarzının temel bir doğrusu vardır: îyi pazarlık için pazarlık masasında olduğunuz gibi davranmayı öğrenmeniz lazım. Harika iş çıkarmak için ise kendi artılarınızı da katmanız gerekir.

Karşılaştığınız görüşmeciyi sınıflandırmanızı ve size en çok uyacak taktikleri belirlemenizi sağlayacak bir rehberimiz var.

Analist Tip

Analistler sistemli ve çalışkandır. Çok aceleci değildirler. Bunun yerine temel sonuca ulaşmak için kapsamlı ve sistemli bir şekilde yol aldıkları sürece zamanın çok da önemli olmadığını düşünürler. Öz algıları hataları azaltmak yönündedir. Mortoları ise; doğru sonuca ulaşmak için gerektiği kadar zaman.

Klasik analistler kendi başlarına çalışmayı tercih edip amaçlarından çok nadir saparlar. Duygularını pek göstermezler. Üçüncü Bölümde bahsettiğimiz yavaş ve ölçülü ses tonundan oluşan FM DJ Sesine çok yakın bir tarzda konuşurlar. Bununla birlikte analistler genellikle teselli edici yerine uzak ve soğuk konuşurlar. Bu farkına varmadan insanları uzaklaştırır ve aslında muhataplarını rahatlatıp açılmalarını da engeller.

Analistler geniş çaplı hazırlıkları sonucunda detayları kaçırmamakla övünürler. Sürprizlerden hoşlanmadıkları için görüşme masasında on beş dakikada elde edebilecekleri veriye ulaşmak için iki hafta araştırma yapacaklardır. Analistler sürprizlerden nefret eder.

Temkinli sorun çözücüler ve bilgi toplayıcılar olup bir şeyin karşılığını vermeye çok duyarlıdırlar. Size bir şeyler vereceklerdir ama belli bir zaman içinde geri çevirmezseniz güvenleri zedelenir ve ilgilerini kaybederler. Bu birdenbire olabilir. Ama nesneler üzerinde çalışmayı sevdiklerinden, onların bakış açısına göre sizinle konuşuyor olmaları zaten kendilerinden verdikleri bir tavizdir. Muhataplarından gelecek her tavizi, alınıp değerlendirilecek bir bilgi kırıntısı olarak göreceklerdir. Onlardan hızlı karşı teklifler beklemeyin.

Bu tür insanlar doğuştan şüphecidir. Bu yüzden başlarken çok fazla soru sormak pek iyi bir fikir değildir. Çünkü tüm içeriği iyice kavrayana kadar yanıt vermek istemeyeceklerdir. Onlara göre iyi hazırlanmak çok önemlidir. Akıl yürütürken net veriler kullanın. Hazırlıksız yakalanmayın. Veri karşılaştırmalarını fikir ayrılığını belirtmek ve gerçeklere odaklanmak için kullanın. Konuları önceden haber verin. Sürprizlerden kaçının.

Onlara göre sessizlik, düşünmek için bir fırsattır. Sizin için deli olmuyorlar ve daha çok konuşmanızı sağlamaya çalışmıyorlar. Olaylara sizin bakış açınızdan bakmadıklarını düşünecek olursanız, bırakın ilk önce onlar düşünsün.

Özürlerin onlar için çok az önemi vardır. Çünkü görüşmeyi ve sizinle ilişkinizi iki farklı şey olarak görürler. Etiketlemelere oldukça iyi yanıt verirler. Yönlendirici sorulara ya da yanıtın 'evet' olduğu kapalı uçlu sorulara hızlı yanıt veremezler. Yanıt vermek için birkaç güne ihtiyaç duyabilirler.

Analist yapıda biriyseniz, temel bir bilgi kaynağı olabilecek muhatabınızdan kendinizi mahrum etmenin kaygısını duymalısınız. Yapabileceğiniz tek en önemli şey konuşurken gülümsemektir. Bunun sonucunda insanlar bilgiyi sizinle paylaşmak için daha istekli olacaklardır. Gülümseme alışkanlığı sayesinde hazırlıksız yakalandığınız anlarda da bunu gizlemeniz kolaylaşacaktır.

Uyumlu Tip

Bu tür görüşmeciler için en önemli şey, ilişkiyi inşa etmek için harcanan zamandır. Uyumlular sürekli serbest bilgi aktarımı olduğu sürece geçirilen zamanın iyi geçtiğini düşünürler. İletişim kurdukları sürece mutlu olurlar. Muhataplarıyla iyi anlaşma amacındadırlar. Kazan-kazanı severler.

Uç tipin arasından doğru düzgün bir şey tamamlamadan büyük bir samimiyet kuran onlardır.

Uyumlular anlaşmaya varamasalar da muhataplarıyla arkadaş kalmak isterler. Konuşması çok kolay insanlardır. Son derece arkadaş canlısıdırlar. Hoş sesleri vardır. Karşı tarafı sakinleştirmek için ödün verecek ya da duruma katlanarak karşılık bekleyeceklerdir.

Muhatabınız sosyalliği seven, huzur arayan, iyimser, dikkati kolay dağılan ve kötü bir zaman yöneticisiyse muhtemelen uyumlu tiptedir.

Sizin muhatabınız böyleyse sosyal ve arkadaş canlısı olun. Düşüncelerini anlatırken dinleyin ve onları harekete geçirecek

özellikle uygulamaya dönük yönlendirici sorular sorun. Karşılıklı birbirine bir şeyler verme döngüsünü başlatmaya hevesli oldukları için aslında veremeyecekleri bir şeyi paylaşmaya söz vermiş de olabilirler.

Hazırlık yapmak yerine masanın arkasındaki insana daha fazla odaklanır, sizi tanımak isterler. Görüşmenin ruhuyla ilgili çok büyük bir tutkuları vardır. Bu yüzden duyguları yönetmekle yetinmeyip doyurmak da isterler.

Uyumlu tipli biriyle, söylemek zorunda olduklarınızdan fazlasını duymayı istemedikleri için ters düşmek çok kolayken amaçlarını ortaya çıkarmak zor olabilir. Potansiyel olarak sorun çıkarabilecek alanları önceden tanımlayıp çatışmaya yol açabileceği korkusuyla gündeme getirmeyebilirler.

Kendinizi uyumlu olarak tanımladıysanız hoş görünebilme becerinize sarılıp amaçlarınızdan vazgeçmeyin. Sizin bakış açınızı sadece diğer iki tipten insan değil başka bir uyumlu tip varsa karşınızda o da dinleyecektir. Aşırı gevezelikten kaçının. Diğer iki türde bunu göremezsiniz ama masanın diğer ucunda sizin gibi biri varsa bolca çene çalıp hiçbir iş yapamayabilirsiniz.

İddialı Tip

İddialı tip için zaman, para demektir. Her geçen dakika giden dolardır. Öz algıları belirli bir zamanda ne kadar çok şey başarabilecekleriyle ilgilidir. Onlar için kusursuz çözüme ulaşmak, işin yapılması kadar önemli değildir.

İddialı tipler ne pahasına olursa olsun kazanmayı seven atılgan kişilerdir. Meslektaş ve muhatapları hiçbir zaman bulundukları noktayı sorgulamaz çünkü hep doğrudan ve samimidirler. Agresif bir iletişim tarzları vardır ve gelecekte kuracakları irtibatlar için endişe duymazlar. İş ilişkileri tamamen saygıya dayalıdır, bundan ne eksik ne de fazla.

Her şeyden önemlisi, iddialı tip dinlenilmek ister. Sadece dinlenme isteğiyle kalmayıp sizin onları dinlediğinize emin olana

.

kadar size kulak kabartamazlar. Insanlar yerine kendi amaçlarına odaklanırlar. Bir şey sormak yerine anlatırlar.

İddialı tiplerle muhatapsanız söyleyeceklerine odaklanmanız en iyisi. Çünkü sadece sizin onları anladığınıza emin olurlarsa sizi dinleyebilirler.

İddialı tip için her sessizlik daha fazla konuşmak için bir fırsattır. Bu tür için aynalama en iyi araçtır. Yönlendirici sorular ve özetler de çok işe yarar. İddialı tipten duyabileceğiniz en önemli söz 'dediğin doğru anlamına gelen "Tam olarak böyle." ya da "On ikiden vurdun hedefi"dir.

Karşılıklı verme konusuna gelince iddialı tip, 'kaşıkla verip kepçeyle isteme' kafasındadır. Sizin verdiklerinizi zaten hak ettiklerini düşündükleri için, karşılığında pek de borçlu hissetmeyeceklerdir size karşı. Aslında daha fazlasını almak için de fırsat kollayacaklardır. Herhangi bir taviz verdilerse bilin ki karşılığını almak için mutlaka dakikaları sayıyorlardır.

İddialı tipte biriyseniz ses tonunuza dikkat edin. Çok sert olmak istemeseniz de sesiniz öyle çıkabilir. Ses tonunuzu özellikle biraz yumuşatın ki hoş görünsün. Muhatabınıza karşı yönlendirici sorular ve etiketler kullanın ki sizi daha ulaşılabilir yapsın. Böylece de işbirliği ihtimalini artırabilirsiniz.

Bu grupların her birinin zamanın önemi (zaman= hazırlık; zaman= ilişki; zaman= para) konusunda nasıl farklı düşündüğünü gördük. Aynı zamanda sessizlik konusunda da tamamen farklı görüşlere sahipler.

Ben kesinlikle iddialı tipe giriyorum. Bir konferansta uyumlu bir tip yanıma gelip bir anlaşmayı bozduğunu söyledi. Aklıma gelen şey, bağırıp toplantıyı terk etmesiydi çünkü bir anlaşmayı bozmak benim için bu demekti.

Oysaki sessiz kalmış. Uyumlular için sessizlik, kızgınlık göstergesidir.

Analistler içinse sessizlik, düşünmek istedikleri anlamına gelir. İddialılar ise, söyleyecek bir şeyiniz olmadığını ya da onların konuşmasını istediğinizi düşünürler. Onlardan biriyim, oradan biliyorum. Sessiz kaldığım tek an söyleyeceklerimin bittiği andır.

Bu üçü yan yana geldiğinde eğlenceli bir görüntü ortaya çıkıyor. Analist, düşünmek için ara verir. Uyumlu muhatapları kızgındır. İddialı konuşmaya başlayınca, analist de "Ne zaman düşünmeye çalışsam daha fazla konuşmak için fırsat sayıyorsun bunu." diye aklından geçirererek konuşmaya başlayan iddialı tipten rahatsız olur. "Hiç susmayacak mısın?" der.

Başka konuya geçmeden önce neden insanların muhataplarını tanımakta genelde zorlandıkları hakkında konuşmak istiyorum.

Başka birinin tarzını tam olarak tanımlamanın önündeki en büyük engel, benim "Ben normalim." dediğim paradokstur. Bu, dünyanın bize göründüğü gibi başkalarına da öyle görünmesini bekleyen varsayımdır. Her şey bir kenara, bunu kim beklemez ki?

Her ne kadar masum ve anlaşılır görünse bile, normal olduğunu düşünmek görüşmeler için en zararlı fikirdir. Böyle düşünerek farkında olmadan kendi tarzımızı karşı tarafa yansıtırız. Diğer yandan dünyadaki üç tipi düşündüğümüzde muhatabınızın sizden farklı olma oranı %66'dır; farklı bir normal.

Bir keresinde bir CEO bana on görüşmeciden dokuzunun başarısız olmasını beklediğini söylemişti. Bu CEO muhtemelen kendi tarzını karşı tarafa yansıtıyordu. Gerçekte muhtemelen ancak on defada bir kez kendine benzer biriyle karşılaşıyordu. Muhatabının kendisinden farklı olduğunu anlasaydı büyük ihtimalle başarı oranını artıracaktı.

Bu üç tür, hazırlıktan diyalog kurmaya kadar görüşmelerin farklı aşamalarında değişik şekillerde iletişim kurarlar. Bu yüzden etkili bir görüşme yapmayı hayal etmeden önce, muhatabınızın normal'inin ne olduğunu anlamanız lazım. Onların farklı yanlarıyla karşılaşmadan önce, hangi türe girdiklerine karar vermeniz gerekir. Çünkü sıra görüşmeye geldiğinde geçerli bir altın kural yoktur. Siyah Kuğu Kuralı şöyledir: Başkalarına kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız değil, nasıl davranılması gerekiyorsa öyle davranın.

YUMRUĞU KARŞILAMAK

Görüşme alanındaki akademisyenler, pazarlık meselesine duyguların olmadığı rasyonel bir süreç olarak bakmayı severler. Alıcı ve satıcının karşılaşıp anlaşma imkânı bulduğu bölgeden bahsederler. MeselaTony 5.000 dolardan az olmamak üzere arabasını satmak isterken Samantha 6.000 dolardan fazla ödemek istemiyor olsun. Muhtemel anlaşma bölgesi 5.000 ile 6.000 dolar arasındadır. Bazı anlaşmalarda bu bölgeden bahsedilebilirken bazılarında edilemez. Hepsi de çok rasyonel.

Ya da siz öyle düşünüyorsunuz.

Kendinizi bu düşünceden kurtarmanız gerek. Gerçek pazarlık durumlarında heyecanlı görüşmeciler bu anlaşma bölgesini kullanmazlar. Deneyimli arabulucular genellikle aşırı bir çıpayla, komik bir öneride bulunurlar. Bununla baş etmeye hazır değilseniz demirleyeceğiniz yerden olabilirsiniz ve acilen en yüksek fiyata çıkmanız gerekebilir. Bu insan doğasıdır. Kulak ısıran büyük boksör Mike Tyson'un dediği gibi; "Ağzına bir yumruk yiyene kadar herkesin bir planı vardır."

Yorulmaksızın bilgi toplayan, iyi hazırlanmış bir görüşmeci olarak diğer adamın elini görmek istediğiniz için önce onun bir fiyat biçmesini beklersiniz. Aşırı çıpayı iyi karşılayacaksınız ama aşırı çıpa güçlüdür ve siz de insansınız. Duygularınız kabaracaktır. Öyle olursa kendi aleyhinize ya da kızgınlıkla yanıt vermek yerine fırtınayı savuşturmanın başka yolları da var. Bu taktikleri bir kez öğrenince vuruşu şevkle karşılamayı da öğreneceksiniz.

İlk olarak muhatabınızın açılmasını sağlayacak şekilde yumruğu karşılayın. Başarılı görüşmeciler, "Bunu kabul etmemi nasıl beklersiniz?" gibi bahsettiğimiz pek çok yolu sık sık kullanarak "Hayır" derler. Ya da "Burada neyi başarmaya çalışıyoruz?" gibi sorular sorarlar. Bu tür yanıtlar, kendinizi uzlaşma tuzağına itilmiş hissettiğinizde, muhatabınızın dikkatini dağıtmak için çok iyi oluyor.

Yüzünüze indirilen yumruğu hızlıca anlaşmaya vararak da savuşturabilirsiniz. Demek istediğim şu ki kendinizi köşeye sıkıştırılmış hissettiğinizde, konuşmayı parayla ilgisi olmayan

mevzulara kaydırarak sonunda parasal karşılığı olacak şekilde bağlayabilirsiniz.

Cesaretlendirici bir ses tonuyla direk şunu diyerek başlayabilirsiniz; "Bir anlığına parayı bir kenara koyalım ve ne yaparsak iyi bir anlaşma sağlayabileceğimizi konuşalım." ya da daha dolaylı bir şekilde "Benim için uygun bir fiyat olmasını sağlayacak başka ne önerebilirsiniz?" diye sorabilirsiniz.

Karşı taraf sizi ilk olmaya zorlarsa bundan sıyrılmaya çalışın. Bir fiyat söylemek yerine, başkasının ödediği çok yüksek bir rakamdan bahsedebilirsiniz. Bir keresinde bir hastane zinciri fiyatı ilk benim önermemi beklediğinde ben de "Harward İşletme Okuluna giderseniz öğrenci başına günlük sizden 2.500 dolar isteyeceklerdir." dedim.

Buradaki amaç, muhatabınızdan daha fazla bilgi koparmaktır. Fiyatı önce muhatabınızın telaffuz etmesini beklemek onun hakkında size epey fazla fikir verecektir. Tüm ihtiyacınız olan, ilk yumruğu nasıl karşılayacağınızı öğrenmektir.

Georgetown İşletme öğrencilerimden Farouq adındaki öğrencimin, Dubai'de büyük bir mezunlar buluşmasının masraflarını karşılaması için dekanla görüşmesi, yumruklandığınızda vazgeçmeden nasıl devam etmeniz gerektiğini gösterdi. Kötü bir durumdu. Çünkü 600 dolara ihtiyacı vardı ve dekan son çareydi.

Toplantıda Farouq, dekana öğrencilerin bu yolculuk için ne kadar heyecanlı olduklarını ve Georgetown İşletme Okulu markasını bölgeye taşımanın ne kadar faydalı olacağından bahsetti.

O daha sözünü bitirmeden dekan yarıda kesti;

"Çok güzel bir seyahat planlıyormuşsunuz gibi görünüyor." dedi, "Ama sıkışığız. O yüzden 300 dolardan fazla veremem."

Farouq dekanın bu kadar çabuk kestirip atmasını beklemiyordu. Ama olaylar her zaman beklediğiniz gibi gidemeyebiliyor.

Farouq "Bütçenizi göz önüne aldığımızda teklifiniz çok cömert görünüyor. Ama mezunlar için büyük bir resepsiyon düzenlememiz için yeterli olacağından şüpheliyim." der. Böylece 'hayır' sözünü kullanmadan demiş olur aslında. Ondan sonra da yüksek bir fiyat

çıpasını dillendirir. “Kafamdaki miktar çok daha fazlaydı. İhtiyacımız olan 1.000 dolar aslında.”

Beklenebileceği gibi yüksek çıpa, dekanda hızlıca limiti artırma etkisi yapar.

“Bu dediğin miktar benim sınırlarımı aşıyor. Bu yüzden bu kadar parayı temin edebileceğime emin değilim. Ama 500 dolar verebilirim.”

Farouq’un kabul edesi gelir. Çünkü teklifin 100 dolar eksik olması çok da büyük bir kayıp sayılmazdı. Ama azla yetinmenin kötü olduğunu hatırlar. Bu yüzden devam ettirmeye karar verir.

500 doların amaca yaklaştırdığını ama asıl 850 dolar olursa işe yarayacağını söyler.

Dekan zaten vermeyi düşündüğünden daha fazlasını verdiğini ve 500 doların mantıklı olduğunu aktarır. Bu noktada Farouq, daha az hazırlık olsaydı vazgeçebilirdi ama vuruşlara hazırdı.

“Ben de teklifinizin makul olduğunu düşünüyorum ve fikirlerinizi anlıyorum. Ama okul adına büyük bir gösteri hazırlamam için daha fazla paraya ihtiyacım var” der. “775 dolara ne dersiniz?”

Dekan gülümser ve Farouq da istediğini alacağını anlar.

Dekan, “Öyle görünüyor ki kafanda elde etmek istediğin belli bir miktar var.” der. “Bana direkt onu söyle.”

Kadının samimiyetine inanarak bu noktada Farouq kafasındaki miktarı memnuniyetle söyler.

“Tam olarak 737,50 dolara ihtiyacım var ve siz son çaremsiniz.” der.

Kadın güler.

Dekan, Farouq’u ne istediğini bildiği için över ve bütçesini kontrol edeceğini söyler. İki gün sonra Farouq, dekanın 750 dolar ayırabileceğini söyleyen postayı alır.

YUMRUĞA KARŞILIK: SİZE KARŞI KULLANILMADAN İDDİALI DAVRANMAK

Bir görüşme çözümden uzak ve hiçbir yere varmayacak gibi duruyorsa kartları yeniden karıp muhatabınızı katı bakış açısından vazgeçirmeniz gerekir. Bu gibi zamanlarda güçlü adımlar atmak son derece etkili araçlar hâline gelebilir. Bazen içinde bulunduğunuz durum sizin sert olmanızı ve karşı tarafın yüzünün ortasına bir tane geçirmenizi gerektirebilir.

Aslında kibar biriyseniz Mike Tyson gibi bir yumruk atmak sizin için zor olabilir. Olmadığınız biri gibi davranamazsınız. Bir Danimarka atasözünün dediği gibi, "Elinizdeki hamurla bir şeyler pişirirsiniz." Öte yandan, herkes birkaç yeni yöntem öğrenebilir.

Başarıyla kullanılabilecek etkili yöntemler şunlardır:

Gerçek Öfke, Kızgın Olmaksızın Tehdit Etme, Stratejik Kırgınlık

INSEAD'tan Marwin Sinaceur ve Stanford Üniversitesi'nden LarissaTiedens, öfkeyi ifade etmenin görüşmecinin avantajına olduğunu ve sonuca gitmeyi hızlandırdığını ortaya koydular.[2] Öfke, tutku ve kararlılık göstergesi olduğu için karşı tarafı daha azla yetinmeye zorlar. Bununla birlikte, öfkeniz muhatabınızın tehlikeye ve korkuya karşı duyarlılığını artırarak aklıselim kararlar vermesinin önüne geçerek uygulanması zor tavizlere yol açıp sizin de kazancınızı azaltacaktır.

Aynı zamanda dikkat edin: Araştırmacılar samimi olmayan şekilde öfkeyi ifade etmenin ters teptiği ve karşı tarafın güvenini zedelediği sonucuna vardı. Öfkenin etkili olması için gerçekçi olması gerekir. Önemli olan nokta öfkenin kontrollü olmasıdır çünkü öfke bilişsel becerilerimizi azaltır.

Birisi sizi kızdıracak saçma bir teklif yaptığında derin bir nefes alarak öfkenizi biraz yatıştırmaya çalışarak dikkatinizi kişiye değil teklife yönlendirin ve şöyle deyin; "Bunun nasıl işe yarayabileceğini göremiyorum."

'Stratejik kırgınlık' diye bilinen, iyi planlanmış ve kimseyi suçlamayan bu yöntemle muhatabınızı sorunu düşünmeye sevk edebilirsiniz. Kolombiya Üniversitesi'nden Daniel Ames ve Abbie Wazlawek'in çalışmalarına göre, stratejik kırgınlığa maruz kalan

insanlar, muhatapları öyle olduklarını düşünmeseler bile kendilerini daha iddialı olarak tanımlıyorlardı[3]. Lütfen 'stratejik kırgınlık'ın üzerinizde denenmesine izin verip kurban olmayın.

Tehditler öfke yerine soğukkanlılıkla edildiğinde başka bir deyişle güvenli ve kontrollü bir şekilde kullanıldıklarında çok işe yararlar. "Bunun bende işe yaramadığına üzgünüm." ifadesini soğukkanlılıkla söylediğinizde işe yarayacaktır.

"Neden?" Soruları

Yedinci bölümde "Neden?" sorusunun sorunlu yanından bahsetmiştim.

Gezegenimizde hatta tüm evrende "Neden?" sorusu insanları savunmaya iter.

Deney olarak, bir dahaki sefere patronunuz size bir iş verdiğinde "Neden?" diye sorun ve olacakları izleyin. Daha sonra bir takım arkadaşı ve arkadaşınızla bunu deneyin. Tepkilerini izleyin ve belli oranda savunmaya geçme hâli görmezseniz bana söyleyin. Bunu çok sık yapmayın ama yoksa işinizi ve tüm arkadaşlarınızı kaybedersiniz.

Bir görüşmede "Bunu neden yaptın?" sorusunu bir tek birini şaşırtmak istediğimde sorarım. Yine de bu şüpheli yöntemi pek savunamam.

Bununla birlikte "Neden?" sorusunu etkili bir şekilde kullanmanın başka bir yolu da var. O da soru'nun yol açtığı savunma hâlini muhatabınızın sizi savunacağı şekilde kullanmaktır.

Biliyorum garip görünüyor ama işe yarıyor. Ana formül şu şekildedir: Tereddütleri olan bir muhatabı kendi tarafınıza çekmek istiyorsanız "Bunu neden yapıyorsunuz?" sorusunu, sizi seçmesi için kasti olarak yöneltin. İzin verin açıklayayım. Bir müşterinin rakibinize gitmesini engellemeye çalışıyorsanız "Benimle neden çalışasınız? Şimdiki tedarikçinizi neden değiştiresiniz? Onlar çok iyi." diyebilirsiniz.

Bu sorulardaki "Neden?" ifadesi muhatabınızı sizinle çalışmaya ikna eder.

“Ben” Mesajları

Birinci tekil şahıs kullanmak, yüzleşme gerektirmeden sınır koymanın başka bir yoludur.

“Üzgünüm, bu bende işe yaramadı.” dediğinizde, buradaki gizli özne olan ‘ben’, muhatabınızın dikkatini size yönelterek zaman kazanmanızı sağlar.

Geleneksel ‘ben’ mesajında ‘ben’ öznesi duraklatmak ve olumsuz dinamiği durdurmak için kullanılır. Hoşunuza gitmeyen durumlar karşısında zaman kazanmak istediğinizde “Sen şunu yaptığında … şöyle hissediyorum. Çünkü…” gibi ifadeler kullanabilirsiniz.

Yalnız ‘ben’ vurgusunu çok abartmamaya dikkat edin. Agresif ya da tartışma yaratacak bir ses tonu kullanmamaya da dikkat etmeniz gerekir. Soğukkanlı ve seviyeli olmak önemlidir.

Muhtaç Olmama: Gitmeye Hazır Olma Hâli

Kötü bir anlaşmadansa hiç anlaşma yapmamanın daha iyi olduğundan bahsetmiştik. “Hayır.” diyemeyecek gibi hissediyorsanız rehin alınmışsınız demektir. Alt sınırınızın ne olduğu konusunda net olduğunuzda çekip gitmek konusunda da istekli olmak zorundasınız. Bir anlaşma için hiçbir zaman muhtaç durumda olmayın.

Başka konuya geçmeden önce, sınırlar koyuyor olsanız bile, dayanışmacı bir ilişki sürdürmenin ne kadar önemli olduğunu vurgulamak istiyorum. Yanıtınız her zaman güçlü ve sınırlar çizen bir çerçevede ifade edilmiş olmalıdır. Bu tatlı sert olmanız demektir nefret ya da şiddet dolu değil. Öfke ve diğer güçlü duygular çok nadir olarak etkili olur. O da hesaplı eylemler olarak, kişisel saldırı olarak değil. Zorlu bir pazarlık sırasında, en temel ilke asla muhatabınızı düşman olarak görmemektir.

Masanın karşısındaki kişi hiçbir zaman sorun teşkil etmez. Sorun, çözüm bekleyen konudur. Bu yüzden kişiyi sorundan ayırıp konuya odaklanın. Duygusal gergirdiklerden kaçınmanın en önemli kurallarından biri budur. Bizim kültürümüzde film ve siyasette kişiler şeytanlaştırılır. Böylece kişiden kurtulunca her şey

düzelecekmiş gibi bir algı yaratılır ama bu bakış açısı tüm görüşmeler için zararlıdır.

Yumruğa karşılık vermek son çaredir. Ondan önce hep durumun gerginliğinden sıyrılmayı öneririm. Biraz zaman isteyin. Muhatabınız geri adım atıp nefes alınca kötü duruma mahkûmlarmış gibi düşünmeyi bırakacaktır. Kendini de aktif ve güçlü hissedecektir. Bunun için de sizi takdir edecektir.

Yumruğa karşılık vermeyi ve sınır koyma taktiklerini düzleşmiş S eğrisi olarak düşünün. Görüşme eğimini hızlandırdınız ve geçici olarak durmanızı gerektiren bir platoya ulaştınız. Önünüze engel çıkaran konuyu gerilimle ya da gerilimsiz aşarak sonunda ilişkiyi önceki yakınlığına taşıyıp eğime geri döneceksiniz. Çatışma karşısında olumlu ve yapıcı bir yaklaşım sergilemek, herhangi bir çözüm için bağlanmanın temel önemde olduğunu anlamayı gerektirir. Hiçbir zaman düşman yaratmayın.

ACKERMAN TARZI PAZARLIK

Ticarette stokladığım psikolojik savunma yöntemlerim hakkında epey konuştum. Yönlendirici sorular, aynalar, muhatabımı alt ederek kendisine karşı anlaşma yaptıracak araçlar.

Görüşmede mesele pastanın hangi dilimini kimin alacağına karar vermektir. Ara sıra kendinizi muhakkak sıkı bir pazarlıkçı karşısında zorlu pazarlık yaparken bulursunuz.

Rehine dünyasında karşıma çıkanlar hep zorlu pazarlıklardı. Kendi oyun kurallarına sıkı sıkıya bağlı olan çok adam gördüm. “Parayı ver yoksa ölür.” derlerdi ve bunda ciddilerdi. Onlarla görüşüp sonuç almak için sağlam becerileriniz olmalı. Bunun için araçlara ihtiyacınız var.

FBI görüşme eğitimlerinde öğrendiğim pazarlık sistemini bugün hâlâ kullanırım. İşe yaradığına yemin edebilirim.

Bu sisteme ‘Ackerman modeli’ diyorum çünkü modeli kuran kişinin adından geliyor. Eski CIA ajanı olan Mike Ackerman, Miami dışında bulunan fidye için kaçırma danışmanlık firmasının

kurucusuydu. Pek çok kaçırma olayında Ackerman adamları' olarak sürekli birlikte çalıştık. Ama bu sistemin kurulmasına destek olan Mike'ın kendisiyle hiçbir araya gelmedik.

FBI'dan emekli olduktan sonra, sonunda Mike ile bir Miami yolculuğunda tanıştım. Sistemi iş görüşmeleri için de kullandığımı ona söylediğimde güldü ve efsanevi Harvardlı görüşmeci, Howard Raiffa nın sistemi çalıştırdığını ve her durumda işe yarayacağını söylediğini aktardı. Böylece ben de teyit edilmiş oldum.

Ackerman modeli, en azından yüzeyde teklif-karşı teklif modeli olarak görünür. Toplantının ortasında tahmin edilebilir bir sonucu olan sıradan ve durgun bir pazarlığı alt etmek için çok etkili bir sistemdir.

Sistemli ve hatırlaması kolay olan sürecin altı adımı vardır:

1. Hedef fiyatınızı belirleyin.
2. Hedef fiyatınıza %65 oranındaki ilk teklifinizi belirleyin.
3. Azalan oranda (85, 95 ve 100 oranları için) 3 artış belirleyin.
4. Siz fiyat teklifinizi artırmadan önce bolca empati kurun ve 'hayır' demenin farklı yollarını deneyin ki karşı taraf sizden önce teklif versin.
5. Son miktarı hesaplarken 38.000 dolar yerine 37.893 dolar gibi küsuratlı bir sayı kullanın. Bu, sayıya inanılırlık ve bir ağırlık katıyor.
6. Son sayınızı söylerken sınıra geldiğinizi göstermek için parayla ilgili olmayan (muhatabınızın muhtemelen hoşuna gitmeyecek) bir konu atın ortaya.

Bu sistemin güzel tarafı, sizin tek tek kafa yormanıza gerek bırakmadan ele aldığımız psikolojik taktikleri (karşılıklılık, aşırı çıpalar, kayıptan kaçınma vb.) de içermesidir.

Bana bir dakika daha katlanırsanız, maddeler üzerinde durarak ne demek istediğimi açıklayacağım.

İlk olarak, hedef fiyatınızın %65'i olan orijinal teklif aşırı bir çıpa oluşturacak. Böylece yüzüne büyük bir tokat yiyen muhatabınız direkt kendi fiyat limitine gelebilir. Aşırı çıpanın şoku herkeste hatta

en deneyimli görüşmecilerde bile savaş ya da kaç tepkisine neden olacaktır. Bu da bilişsel becerilerini kullanamayıp acele etmelerine yol açacaktır.

Şimdi de hedef fiyata doğru ilerleyen %85, 95 ve 100'lük artışlara bakalım. Bunları dikkatli bir şekilde kullanmalısınız: Muhatabınız kendi teklifini yaptıktan sonra ve birkaç yönlendirici soruyla kendilerine karşı anlaşma yapıp yapmayacaklarını gördükten sonra.

Bu teklifleri yaptığınızda çeşitli şekillerde işe yararlar. Birincisi, karşılıklılık ilkesini harekete geçirirler. Muhatabınızı da taviz vermesi yönünde motive ederler. Örneğin; insanlar kendilerine yılbaşı kartı gönderene kart göndermeye daha yatkın oldukları gibi, ilk ödünde bulunana taviz vermeye de daha eğilimlidirler.

İkincisi, miktarların hızla azalan oranda olmaları (Her seferinde yarı yarıya azaldıklarını hatırlayın.) muhatabınıza sizi pes etme noktasına doğru sıkıştırdığını düşündürür. Sonuncuya yaklaştıklarında, hakkını verdiklerini düşüneceklerdir.

Bu özsaygılarını artırır. Araştırmacılar pazarlık sürecinde taviz veren insanların, direkt anlaşanlara göre süreç hakkında daha iyi hissettiğini ortaya çıkardı. Aslında daha çok para ödemek ya da almak durumunda kalsalar bile daha iyi hissediyorlar.

Sonuç olarak, küsuratlı sayıların gücü tekrarı çekilir kılar.

Haiti'ye geri dönecek olursak Ackerman sistemini bol bol kullandım. On sekiz ay boyunca haftada iki ya da üç kaçırma vakası oluyordu. Bu yüzden deneyimlerimiz sonucunda biliyorduk ki kurban başına piyasa fiyatı 15.000 dolar ile 75.000 dolar arasındaydı. Hırslı biri olduğumdan her kaçırmada 5.000 doların altında anlaşmayı kendime amaç edindim.

Bu kitapta ilk bahsettiğim olay dikkate değerdi. Ackerman sürecini takip ettim. Aşırı bir çıpayla oyunlarını bozdum. Yönlendirici sorularla sarstım. Yavaşça giderek ona da küçük tavizler verdim. Sonunda ise anlaşmayı bitiren küsuratlı sayıyı söyledim. Miami FBI Ofisi başkanının ertesi gün iş arkadaşımı arayarak "Voss adamı 4.751 dolara bağladı. 1 dolar neyi değiştirir ki?" deyişini hiç unutmayacağım.

Kahkahayla gülüyorlardı ve yakaladıkları bir nokta vardı. 1 dolar komikti. Ama insan doğasında işe yarıyor. Dikkat edin 2 dolar olan hiçbir şeyi almazken 1,99 dolara milyonlarca şey alabilirsiniz. 1 kuruş neyi değiştirir? Değiştirmez aslında. Ama her seferinde bir fark yaratır. Bunun bir hile olduğunu bilmemize rağmen 1,99 doları 2 dolardan daha çok seviyoruz.

KİRA ARTIŞI BİLDİRİMİNİ ALINCA KİRA İNDİRİMİNİ GÖRÜŞMEK

Mishray adındaki Georgetovvn'daki İşletme Okulu ndan bir öğrencim, ayda 1.850 dolarlık bir kira kontratını imzaladıktan sekiz ay sonra kötü haber aldı. Ev sahibi, öğrencimden, devam etmek istiyorsa on ay boyunca 2.100 dolar vermesini ya da bir yıl için ayda 2.000 dolar vermesini istiyordu.

Mishray evi sevmişti ve daha iyisini bulacağını sanmıyordu. Ama fiyat zaten yüksekken daha fazlasını karşılayamayacaktı.

Dersimizin "En iyi şekilde hazırlanın." sloganını belleyerek emlakçılara göz attı ve benzer dairelerin fiyatlarının 1.800-1.950 dolar arasında olduğunu ama hiçbirinin oturduğu bina kadar iyi durumda olmadığını gördü. Kendi maddi durumunu gözden geçirdi ve ödemek istediği miktarı 1.830 dolar olarak belirledi.

Emlakçıyla oturup konuşmak istedi.

Çetin bir konuşma olacaktı.

Toplantıda Mishray durumunu anlattı. Binadaki deneyiminin gerçekten olumlu olduğunu aktardı. Ve her zaman vaktinde ödeme yaptığını belirtti. Evden ayrılmanın kendisi için ve iyi bir kiracısını kaybedeceğinden ev sahibi için de üzücü olacağını söyledi. Emlakçı kafa salladı.

"Tamamen katılıyorum." dedi. "İşte bu yüzden anlaşmayı yenilemenin ikimizin de yararına olacağını düşünüyorum." diye devam etti.

Bu noktada Mishray araştırmasından bahsetti. O civardaki binaların çok daha düşük fiyatta olduklarını söyledi. "Mekân ve

hizmetler açısından sizin bina daha iyi olsa da 200 dolar daha fazla vermemi nasıl beklersiniz?" diye sordu.

Pazarlık başlamıştı.

Emlakçı iyi bir noktaya değindiniz. Ama yine de bu uygun bir fiyat. Sizin de dediğiniz gibi kalite için fark alıyoruz."

Mishray aşırı bir çıpa yaptı.

"Sizi tamamen anlıyorum. Daha iyi bir lokasyon ve imkânlarınız var. Ama üzgünüm, ben karşılayamam bunu" dedi. "Ayda 1.730 dolara yıllık kontrat yapmak sizin için uygun mu?" diye sordu.

Emlakçı gülerek bu rakamı kabul edemeyeceğini, pazar fiyatının çok altında olduğunu söyledi.

Mishray pazarlığa devam etmek yerine, kibarca yönlendirici sorulara geçti.

"Tamam, anlamama yardım eder misiniz? Kira kontratını siz nasıl yeniliyorsunuz?"

Emlakçı şaşırtıcı bir şey demedi. Sadece bölgedeki fiyatlara ve arz-talep dengesine baktıklarından bahsetti. Bu da Mishray'a evden ayrılırsa evin boş kalma riski olduğu ve yeniden boya yapma masrafı çıkacağı tartışmasını başlatma fırsatı verdi. Ev bir ay boş kalırsa bunun bedeli 2.000 dolar olacaktır diyerek başka bir teklif yaptı.

Şu an muhtemelen karşılık almadan iki teklif yapmasına şaşırıyorsunuzdur. Bunda haklısınız. Normalde bu yasaktır. Ama doğaçlama yapabilmelisiniz. Bir görüşmede kontrolün sizde olduğunu düşünürseniz bir anda iki ya da üç hamle yapabilirsiniz. Kuralların akışı bozmasına izin vermeyin.

"Sizinle birlikte yol almama izin verin. On iki ay için 1.790 dolara ne dersiniz?"

Emlakçı duraksadı.

"Kaygılarınızı anlıyorum. Söylediklerinizde de mantıklı. "Verdiğiniz rakam çok düşük ama. Bununla birlikte bunu düşüneyim biraz ve başka bir zaman bir daha buluşalım. Ne dersiniz?"

Hatırlayın, direkt ret yanıtı almazsanız şansınız var demektir.

Beş gün sonra ikisi tekrar buluştu.

“Rakamları kontrol ettim. İnanın bana bu iyi bir anlaşma.” diye başladı emlakçı. “Size bir yıl için ayda 1.950 dolar önerebiliyorum.”

Mishray kazandığını biliyordu. Sadece emlakçıyı biraz ittirmek gerekiyordu. Bu yüzden adamı övdü ve ‘hayır’ı kullanmadan hayır demiş oldu aslında. Adamı açmak için nasıl ters etiketleme yaptığına dikkat edin.

“Bu sizin cömertliğiniz. Ama birkaç bina öteye taşınıp 1.800 dolar ödeyebilecekken bu teklifi kabul etmemi nasıl beklersiniz? Ayda yüz elli dolar benim için çok anlam ifade ediyor. Biliyorsunuz ben öğrenciyim. Bilmiyorum. Öyle görünüyor ki dairenin boş kalmasını göze alıyorsunuz.”

“Yok, öyle değil” dedi emlakçı. “Piyasadan düşük bir rakam söyleyemem ama.”

Mishray, sanki adam son kuruşuna kadar tüm parasını istiyormuş gibi üzgün bir ifade takındı.

“Size şöyle söyleyeyim, başlarda 1730 dolardan 1790 dolara çıkmıştım.” dedi iç çekerek. “Şimdi, bunu 1.810 dolara çıkaracağım. İkimiz için de bu fiyatın uygun olduğunu sanıyorum.”

Emlakçı kafa salladı.

“Bu fiyat hâlâ piyasanın altında bayım. Bunu kabul edemem.”

Mishray ondan sonra Ackerman tekliflerinden sonuncuyu vermeye hazırlandı. Bir süre sessiz kaldıktan sonra emlakçıdan kâğıt kalem istedi. Kendisini zorluyor görüntüsü vermek için mahsustan hesaplamalar yapmaya başladı.

Sonunda emlakçıya dönüp “Biraz hesap yaptım. En fazla ödeyebileceğim miktar 1829 dolar.”

Emlakçı teklifi sindirmeye çalışır gibi kafasını bir o yana bir bu yana salladı. Sonunda konuştu.

“Vayy, 1.829 dolar demek. “Çok titiz görünüyorsunuz. Sizin muhasebeci olmanız lazım. Bakın, bizle devam etmek istemenizi anlıyorum. On iki ay daha kontratı uzatabiliriz.”

Gelsin paralar! Küsuratlı sayılar, derin araştırma, zekice etiketleme ve ‘hayır’ demeden hayır demenin eşsiz

kombinasyonundan oluşan Ackerman tekliflerine dikkat edin. Ev sahibi aylık kirayı artırmak istediğinde kirada indirimi sağlayan şey budur.

ÖNEMLİ DERSLER

Biraz itekleme işe yaradığında, kendinizi masanın karşısında zorlu bir görüşmeciyle başbaşa bulabilirsiniz. Etiketleme, aynalama ve yönlendirme gibi psikolojik gerekleri yerine getirdikten sonra, 'öze inme' noktasına geleceksiniz.

Pek çoğumuz için bu eğlenceli değildir.

En iyi görüşmeciler bilirler ki genellikle çatışmalar en iyi anlaşmalara giden yolu döşerler. En güzeli de içinde yer almaktan keyif alacağınız bir ortam yaratırlar. Çatışmalar gerçeği, yaratıcılığı ve çözümü ortaya çıkarır. Bu yüzden bir daha zorlu bir pazarlıkçıyla kendinizi karşı karşıya bulduğunuzda bu bölümdeki dersleri hatırlayın.

- Muhatabınızın görüşme tarzını belirleyin. Karşınızdakilerin uyumlu, ısrarcı ya da analist mi olduğuna karar verdiğinizde kendilerine yaklaşacağınız doğru yolu bulacaksınız.
- Hazırlanın, hazırlanın ve yine hazırlanın. Baskı altında olduğunuzda fırsatları kullanmak yerine ne kadar hazırlık yaptıysanız ona yaslanırsınız. Bu yüzden makul bir amaç belirleyip onu elde etmek üzere kullanacağınız etiketler, yönlendirici sorular ve yanıtları hazırlayın. Bu şekilde pazarlık masasını havaya uçurmanıza gerek kalmayacak.
- Yumruk atmaya hazır olun. Hırslı görüşmeciler genellikle sizi oyun dışı bırakmak için aşırı bir çıpayla başlarlar. Buna hazır değilseniz, hiç mücadele etmeden kendi en yüksek fiyatınızı hemen söylersiniz. Bu yüzden uzlaşma tuzağına düşmemek için taktiksel olarak iyi hazırlanın.
- Sınırlar çizin ve öfke duymadan yumruk atıp karşılamayı öğrenin. Sorun masanın karşısındaki herif değil, durumun kendisi.

- Bir ‘ackerman’ planı hazırlayın. Pazarlığın içine doğru ilerlemeden önce aşırı bir çıpa, yönlendirici sorular ve iyi belirlenmiş tekliflerden oluşan bir plana ihtiyacınız olacak. Şu oranları unutmayın: % 65, 85, 95 ve 100. Siz istediğiniz rakama doğru ilerlerken düşük artışlar ve küsuratlı sayılar muhatabınıza sizi gerçekten sıkıştırdığını düşündürecek.

——————— ONUNCU BÖLÜM ———————

‘SİYAH KUĞULAR’I BULUN

17 Haziran 1981 yılında, havanın 21 derece olduğu hafif rüzgarlı bir bahar gününde, saat ll:30’da, oruz yedi yaşındaki William Griffin ailesinin Rochester, New York’taki evinin ikinci kattaki yatak odasından çıkıp ayakkabı izleriyle dolu merdivenlerden özenle döşenmiş oturma odasına yönelir.

Alt katta durup hiç uyarmadan üç el ateş ederek annesini ve duvar kâğıdı takmakta olan işçiyi öldürür. Üvey babasını ise ciddi bir şekilde yaralar. Ses, kapalı alanda yankılanır.

Griffin, evden ayrılıp o civarda, iki blok ötedeki Security Trust Company adlı bankaya doğru koşarken yolda gördüğü bir işçiye ve iki görgü tanığına daha ateş eder. O içeri girdikten saniyeler sonra, dokuz bankacıyı rehin alıp müşterilere bankayı terk etmesini söyleyince insanlar kaçışmaya başlar.

Sonraki üç buçuk saat boyunca Griffin, bankanın sessiz alarmına karşılık veren iki polis memuruna ateş edip yaralarken bankanın yakınında yürüyen altı kişiyi de vurarak polisi ve FBI ajanlarını şiddetli çatışmaya sürükler. Griffin sağa sola toplamda yüzden fazla kez ateş ettiği için polisler bir meslektaşlarını kurtarmak için çöp kamyonunu kalkan olarak kullanmak zorunda kalır.

Öğleden sonra 2:30’da rehin aldığı dokuz bankacıyı küçük bir ofise tıkarken yöneticiye polisi arayıp bir mesaj iletmesini söyler.

Rochester polis teşkilatında çalışan Jim O’Brien telefonu açtığında dışarıda FBI ajanı Clint Van Zandt duruyordu.

“Ya saat üçte bankanın ön kapısının oraya gelerek park alanında kendisiyle yüzleşirsiniz ya da rehineleri öldürmeye başlayıp bedenlerini dışarı atacak.” diye yönetici kadın ağlayarak konuşur

Ondan sonra hat kapanır.

ABD tarihinde hiçbir zaman hat kapalıyken rehine öldürülmemiştir. Hattın kapanması hep odaklanmak içindir. Kötü adamların asıl istediği para, saygı ve bir helikopterdi. Herkes bunu biliyordu. Bu daimi ve değiştirilemez olarak bilinen bir bilgiydi; gerçeğin kendisiydi.

Ama daimi ve değiştirilemez olarak bilinen gerçek değişmek üzereydi.

Daha sonra olanlar, ortaya çıkmaları görüşme dinamiği üzerinde oyunun kuralını değiştiren bir etki yaratan, saklı ve beklenmedik bilgi parçacıklarının (bilinmeyen bilinmeyenler denilen) başka bir deyişle 'Siyah Kuğular'ın gücünü gösterdi.

Görüşmelerde, oyunu sizin lehinize çeviren dönüm noktası, Siyah Kuğuları tanımlayabilen ve bunlardan yararlanabilenler tarafından oluşturulur.

Burada bunun nasıl olacağını açıklıyorum.

ÖNGÖRÜLEBİLEN BEKLENMEDİK OLAYLARDA DENGEYİ BULMAK

Öğleden sonra saat tam 3:00'da Griffîn, Margaret Moore adındaki yirmi dokuz yaşındaki rehineye el hareketiyle bankanın cam kapısına doğru yürümesini söyler. Moore dehşet içinde emredileni yapar. Ama ondan önce bağırarak küçük oğluna tek başına baktığını söyler.

Griffin onu duymuşa benzemiyordu, umrunda da değil gibiydi. Moore gözyaşları içinde kapı girişine yaklaşırken Griffîn on ikilik silahından iki el ateş eder. Her iki kurşun da Moore'un karnına isabet edip cam kapıya doğru düşerek gövdesinin neredeyse ortadan ikiye ayrılmasına yol açar.

Dışarıda kolluk güçleri suspus olmuştu. Açıktı ki Griffîn para, saygı ya da kaçış yolu istemiyordu. Dışarı çıkacağı tek yol, ceset torbası olarak olacaktı.

O sırada Griffîn tam boy bir banka camına gidip tüm bedenini yaslar. Sokağın karşısındaki kilisede konuşlanan bir keskin nişancının tam görüş açısına girer. Griffîn nişancının orada olduğunu çok iyi biliyordu. Çünkü o gün, daha önce ona ateş etmişti.

Griffin'in silüeti görüş alanında belirdikten bir saniyeden sonra nişancı tetiği çeker.

Griffin'in cansız bedeni yere yığılır.

Siyah Kuğu teorisi bize daha önce imkânsız görülen ya da hiç akla gelmeyen şeylerin başa gelebileceğini söyler. Milyonda bir görülen şeylerin gerçekleşmesiyle bu bahsettiğimiz, hiç akla gelmeyen şeylerin olması aynı şey değil.

Siyah Kuğu fikri, risk analisti Nassim Nicholas Taleb'in *Fooled by Randomness* (2001)[1] ve *The Black Swan*-Siyah Kuğu (2007)[2] adlı çok satan kitaplarıyla popüler hâle gelmişti. Ama bu terim aslında çok daha eskiye dayanır. On yedinci yüzyıla kadar bilinen tüm kuğular beyaz tüylü oldukları için insanlar siyah kuğuyu hiç hayal bile edemiyordu. Bu yüzden on yedinci yüzyıl Londra'sında imkânsız şeyler için 'Siyah Kuğular' deyişini kullanmak yaygındı.

1697'de, Hollandah kâşif Willem de Vlamingh, Batı Avustralya'ya giderek siyah bir kuğu gördü. Akla gelmeyen şey birden gerçek hâle geldi. İnsanlar tüm kuğuların beyaz olduğunu zannediyordu; siyah kuğuların keşfedilmesi bu dünya görüşünü yıkmıştı.

Siyah Kuğular sadece metafor tabii. Pearl Harbor baskınını, internetin bulunmasını, 11 Eylül olaylarını ve yakınlardaki banka krizini aklınıza getirin.

Bu olayların hiçbiri öngörülemedi. Fakat birçok işaret vardı. Asıl mesele, insanların dikkatsiz davranmasıydı.

Taleb in Siyah Kuğu kavramını kullandığı hâliyle terim, önceki deneyimlere dayalı öngörülerin faydasız oluşunu simgeler. Siyah Kuğular, olağan beklentilerimizin dışında kalan ve bu yüzden tahmin edilemeyen olaylar ya da bilgi parçacıklarıdır.

Görüşmelerde bu çok önemli bir kavramdır. Her görüşme seansında farklı türde bilgiler olur. Muhatabımızın adı ve teklifi ile diğer görüşmelerden edindiğimiz deneyimler gibi bildiğimiz şeyler olur elimizde. Bunlar bilinen bilinenlerdir. Bir de karşı tarafın hastalanıp yerini başka bir muhataba bırakabileceği gibi, var olduğunu bildiğimiz ama gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini bilmediğimiz şeyler vardır. Bunlara bilinen bilinmeyenler denir. Poker kâğıtlarına benzerler. Orada bir yerlerde olduğunu bilir ama kimde olduğunu bilmezsiniz. Ama en önemli olanlar bilmediğimizi bilmediğimiz şeylerdir. Daha önce hiç tahayyül edemediğimiz bu bilgi parçacıkları ortaya çıkarıldığında oyunun kurallarını değiştirebilir. Belki de muhatabımız bir rakibi tercih ederek anlaşmanın bozulmasını istiyordur.

Bu bilinmeyen bilinmeyenler 'Siyah Kuğular'dır.

Kendi bilinen bilinenleriyle ve önceki deneyimlerin ışık tuttuğu yaklaşımıyla Van Zandt ve gerçekten tüm FBI, aslında oyunda tahmin edilebilirin dışında kalanı gösteren ipuçları ve bağlantılar karşısında kördü. Önlerindeki 'Siyah Kuğular'ı göremiyorlardı.

Burada tek başına Van Zandt'ı kastetmiyorum. Quantico'da ajanlarla dolu bir odadaki eğitim sırasında hepimize korkunç Haziran günü hikâyesini anlatarak o üstüne düşen kanun adamlığı görevini yapmıştı. Kişinin kasten bir kriz durumu yaratarak kendisini polise öldürtmesi anlamına gelen, polis kullanarak intihar etme olgusundan bahsetmişti. Ama daha büyük bir ders atlanmıştı. O da Moore'un ölümü gibi olayların bir daha yaşanmaması için beklenmeyen şeylere hazırlıklı olmanın önemiydi.

O gün Haziran 198 İ de Karned, bankayı aramayı sürdürmüştü. Ama her seferinde telefonu açan bankacı telefonu beklemeye almıştı. İşte o anda durumun bilinenin dışına taştığını anlamaları gerekirdi. Rehineciler hep talepleri olduğu için daima konuşurdu. Her zaman dinlenmek, saygı görmek ve para almak isterlerdi.

Bu adam farklıydı.

Olayın ortasında bir polis karargâha gelerek birkaç blok ötede aynı aileden iki kişinin öldürüldüğü ve üçüncü kişinin ağır yaralandığı bir vakayı bildirir.

.

“Bunu bilmemiz gerekir mi?” dedi Van Zandt. “Iki olay arasında bir bağlantı var mı?”

Hiç kimse bunu zamanında bilemedi ya da bulamadı. Bilselerdi ikinci bir Siyah Kuğuyu ortaya çıkarırlardı. O da Griffîn’in zaten hiçbir maddi talepte bulunmaksızın birkaç kişiyi öldürmüş olduğu gerçeğiydi.

Bundan sadece birkaç saat sonra, bir rehineci rehinelerden birine telefonda polise bir not okutuyordu. İlginç bir şekilde hiç talepten söz edilmiyordu. Bunun yerine Griffîn’in hayatı ve yanlışları hakkında saçma bir tartışmaydı. Not o kadar uzun ve dağınıktı ki hiçbir zaman tam olarak anlaşılamadı. Bu yüzden de başka bir Siyah Kuğu gözden kaçmıştı:

“… polis, hayatıma son verdikten sonra…”

Bu siyah Kuğular açığa çıkarılamadığı içindir ki Van Zandt ve meslektaşları, durumu olduğu gibi hiç görememişti: Griffin ölmek istiyordu ve polisin bunu onun için yapmasını istiyordu.

FBI’da daha önce hiç süre bittiği sırada silahlı çatışma olmamıştı. Bu yüzden, bu yeni gelişmeyi geçmişteki olaylarla bağdaştırmaya çalıştılar. Eski kalıplar içinde bakıldı olaya. Tam olarak ne istediğini anlamaya çalıştılar. Biraz paniğin ardından, Griffin’in telefonu alıp konuşmasını beklediler. Süre biterken kimse öldürülmezdi.

Ya da öyle sanıyorlardı.

BİLİNMEYEN BİLİNMEYENLERİ ORTAYA ÇIKARMAK

17 Haziran 1981’de New York, Rochester’da olanlardan çıkan ders, bir olayın parçaları yan yana gelince bir anlam ifade etmiyorsa olayın genellikle eldeki çerçevenin dışına taşmasındandır. Beklentilerimizden kurtulmadığımız sürece de o olayı hiçbir yere oturtamayacağız gibi görünüyor.

Oysa ki her vaka yenidir. Bildiklerimizin bilmediklerimizin önünü tıkamasındansa bize yol göstermesine izin vermeliyiz. Herhangi bir durum karşısında esnek ve uyumlu olmalıyız. Her zaman işe yeni başlıyormuş gibi düşünmeliyiz. Yaşadığımız

deneyimi hiçbir zaman çok abartmamalıyız. Hangi durumda olursak olalım, an be an bize ulaştırılan bilgi ve doğruları azımsamamalıyız.

Bu trajik olayın önemli dersleri sadece bunlar değildi. Bilinen bilinenlere fazla güvenmek görüşmecinin durumun getirdiklerini duyup görmesini engelliyorsa o zaman bilinmeyen bilinmeyenlerin karşısında açık algıya sahip aynı görüşmeci, büyük dönüm noktaları yaratabilecek şeyleri duyup görmek için özgürleşmiş olacaktır.

17 Haziran 1981 hikâyesini duyduğum an, arabuluculuğa olan yaklaşımımı tamamen değiştirmem gerektiğini anladım. Her görüşmede iki tarafın da en az üç Siyah Kuğuya sahip olduğu tezini işlemeye başladım. Bu öyle üç bilgiydi ki bunu ortaya çıkaran taraf her şeyi değiştirebilirdi.

O zamandan beri edindiğim deneyim bana bu varsayımın doğru olduğunu gösterdi.

Yalnız bu yöntemin görüşme tekniği için sadece küçük bir düzeltme olmadığım belirtmem gerekir. Siyah Kuğuyu şirketimin adı ve yaklaşımımızın sembolü olarak belirlemem tesadüfi değildir.

'Siyah Kuğular'ı bulup buna göre harekete geçmek bakış açısında değişikliği gerektirir. Bu yöntemle görüşmeler tek boyutlu, hamle ve karşı hamleye dayalı bir oyun olmak yerine daha duygusal, uyumlu, içgüdüsel vb. ile kesin etkili üç boyutlu bir oyuna dönüşmektedir.

'Siyah Kuğular'ı bulmak elbette ki kolay bir görev değildir. Hepimiz bir dereceye kadar körüzdür. Köşeyi dönene kadar bizi neler beklediğini bilmeyiz. Tanımdan yola çıkarsak neyi bilmediğimizi bilmeyiz.

İşte bu yüzden, 'Siyah Kuğular'ı bulup anlamanın bakış açısı değişikliği gerektirdiğini söylerim. Uzun süredir kullandığınız yöntemlerinizi tartışmaya açmalı ve daha içgüdüsel, detaylı dinlemeyi benimsemelisiniz.

Görüşmecilerden, kâşiflere ve pazarlamacılara kadar her türden insan için bu esastır. Bilmedikleriniz sizin ya da anlaşmanızın sonunu getirir. Ama bunları bulmak da inanılmaz zordur. En büyük zorluk şu ki insanlar müşteriye, kullanıcıya ya da muhataba ne soracaklarını bilmiyorlar. Doğru şekilde soru sorulmadığı sürece çoğu insan istediğiniz bilgiyi size veremez. Dünya Steve Jobs'tan bir

iPad istemedi. Bilginin orada bir yerde olduğunu bilmememize rağmen, o gidip bizim ihtiyacımız olan 'Siyah Kuğu'yu ortaya çıkardı.

Sorun şu ki alışıldık sorgu ve araştırma teknikleri bilinen bilinenleri doğrulama ve belirsizliği azaltma üzerine kuruludur. Bilinmeyene odaklanmazlar.

Görüşmeler hep sınırlı ölçüde tahmin edilebilecek. Muhatabınız atıkla dolu bir arazi olduğundan bahsetmeden "Şirin bir yer." diyebilir. "Komşular gürültücü mü? Herkes biraz ses çıkarır, öyle değil mi?" derken aslında geceleri evde Heavy Metal grubu provası yapıyorlardır.

Karşımıza çıkan bilinmeyenleri en iyi ortaya çıkaran, uyarlayan ve kötüye kullanan da insandır.

Bu bilinmeyenleri ortaya çıkarmak için dünyamızı sorgulamalı, bir çağrıda bulunmalı ve yanıtı dikkatli bir şekilde dinlemeliyiz. Çok soru sorun. Söze dökülmeyen ipuçlarını okuyun. Muhatabınızla ilgili gözlemlerinizi sürekli paylaşın.

Şu ana kadar öğrenmekte olduklarınızın daha fazlası değil; yalnızca daha yoğun ve içgüdüsel hâli. Gizlenenin arkasındaki gerçeği hissetmeniz gerekir. Huzursuzluk ve yalan anlamına gelebilen küçük aralara dikkat etmelisiniz. Beklediklerinizi doğrulamaya çalışmayın. Eğer öyle yaparsınız bulacaklarınız bununla sınırlı kalacaktır. Bunun yerine önünüzde uzanan gerçekliğe kendinizi bırakmalısınız.

İşte bu yüzden benim şirketim bir görüşmede yer alma ve buna hazırlanma tarzını değiştirdi. Bizim takım, iletişim süreci başlamadan önce ne kadar araştırma yapmış olursa olsun her zaman kendimize şunu sorarız: "Neden iletişim kuruyorlar? Şu anda neyi görüşüyorlar?" Unutmayın ki görüşme yapmak bir muhatapla uğraşmaktan çok cambaz ipinde yürümek gibidir. Sonunda elde edeceğiniz amaca odaklanmak, bir sonraki adımdan önce dikkatinizi dağıtacak ve bu durumda ipten düşmenize yol açacaktır. Yalnızca sıradaki adıma odaklanın. Adımların hepsi tamamlanınca ip sizi sonuna kadar götürecektir.

Çoğu insan 'Siyah Kuğular'ın son derece özel ya da özenle hazırlanmış bilgiler olduğunu düşünürken gerçekte bu bilgiler tamamen zararsız da olabilir. İki taraftan biri bu bilgilerin öneminin hiç farkında olmayabilir. Muhatabınızın elinde her zaman değerini anlamadığı bilgi parçacıkları vardır.

ÜÇ TÜR BASKI GÜCÜ

Siyah Kuğuları ortaya çıkaracak özel tekniklere döneceğim ama önce bunları bu kadar yararlı yapan şeyleri inceleyeceğiz.

Bunun yanıtı baskı gücündedir. Siyah Kuğular baskı gücünü katlayıcıdır. Üstünlük kurmanızı sağlarlar.

'Baskı gücü' burada sihirli kelimedir. Aynı zamanda görüşme uzmanlarının rastgele ortaya atıp üstünde çok durmadığı kavramlardan biridir. Bu yüzden, ben üzerinde durmak istiyorum.

Teoride baskı gücü, kaybı azaltma ve kazancı elinde tutma becerisidir. Muhatabınız ne kazanmak istiyor ve neyi kaybetmekten korkuyor? Size söylediğimiz bilgi parçacıklarını bulursanız karşı tarafın algı, eylem ve kararlarını dengeye sokabileceksiniz. Pratikte irrasyonel algılarımız gerçeğimiz olduğunda kayıp ve kazanç kaygan kavramlar oluyor. Çoğunlukla da size karşı hangi kozun olduğu fark etmiyor bu yüzden. Asıl önemlisi karşı tarafın sizde hangi koz olduğunu düşündüğüdür. İşte bu yüzden ortada hep bir baskı gücü olduğunu söylüyorum. Temelde duygusal bir kavram olduğu için, baskı gücü yoksa bile baştan oluşturulabilir.

Sizinle konuşuyorlarsa elinizde bir baskı gücü var demektir. Bir kaçırma olayında baskı gücü kimdedir? Rehinecide mi kurbanın ailesinde mi? Çoğu kişi rehinecinin tüm baskı gücüne sahip olduğunu düşünür. Şüphesiz rehinecinin elinde sizin sevdikleriniz vardır ama sizde de onun tutkuyla istediği bir şeyler var. Hangisi daha kuvvetli? Dahası rehinecilerin sahip oldukları meta için kaç alıcısı vardır? Yalnız tek bir alıcısı olan iş nasıl başarılı olur?

Baskı gücünün zaman, gereklilik ve rekabet gibi pek çok bileşeni var. Evinizi şimdi satmanız gerekiyorsa, zaman sınırlaması olması

durumunda daha az baskı gücünüz var demektir. Satmak isteyip de buna mecburiyetiniz olmaması durumunda ise daha çok baskı gücüne sahip olursunuz. Aynı anda pek çok insan eve talip çıktıysa şanslısınız.

Baskı gücünün güçle aynı şey olmadığını belirtmeliyim. Donald Trump, pek çok güce sahipken bir çöle düşerse ve suyu olan tek market kilometrelerce uzakta olursa baskı gücü, market sahibinin elinde olur.

Baskı gücünü anlamanın bir yolu da taraflar arasında bir oraya bir buraya sıçrayan tazyikli su olarak düşünmektir. Görüşmeci olarak hangi dakikada, kimin aklından görüşme biterse çok şey kaybedeceği fikri geçtiğini bilmeniz gerekiyor. Kaybedecek çok şeyi olduğunu düşünen ve bundan çok korkan taraf daha az baskı gücüne sahiptir. Baskı gücünün size geçmesi için muhatabınızı, anlaşma biterse gerçekten kaybedeceği şeyler olduğuna ikna etmeniz gerekir.

Sınıflandırırsak üç tür baskı gücü çeşidi görürüz: Pozitif, negatif ve normatif.

Pozitif Baskı Gücü

Pozitif baskı gücü, görüşmeci olarak muhatabınızın isteklerini yerine getirebilme becerinizdir. Karşı taraf 'istiyorum'la başlayan cümleler kurdukça pozitif baskı gücü size geçer.

Bunu söylediklerinde güç sizde olur. İsteklerini yerine getirebilir ya da erteleyerek acı duymalarını sağlayabilirsiniz. Ya da başka bir tarafla daha iyi bir anlaşma yapabilirsiniz.

İşte örnek:

Yaptığınız işi piyasaya sürdükten üç ay sonra potansiyel bir alıcı çıkıp "Evet, ben almak istiyorum" der. İlk başta heyecanlanırsınız ama birkaç gün sonra yaptığı teklifin ne kadar düşük olduğunu görünce hakarete uğramış gibi hissedip hayal kırıklığı yaşarsınız. Elinizdeki tek teklif budur. Bu durumda ne yaparsınız?

Şimdi, rastgele bile olsa başka alıcılarla bağlantı kurduğunuzu düşünelim. Bu teklifi bir rekabet ortamı yaratıp pazarlık mücadelesi

başlatmak için kullanabilirsiniz. En azından onları bir seçim yapmaya zorlamış olacaksınız.

Başka teklifler yoksa ya da ilgilenen alıcı ilkse yine de muhatabınızın isteğini belirtmeden öncekine göre daha fazla güce sahipsinizdir. Onların istediği şeyin kontrolü sizde çünkü. İşte bu yüzden deneyimli görüşmeciler teklif vermeyi hep erteler. Baskı gücünü kaybetmek istemezler çünkü.

Pozitif baskı gücü görüşme boyunca psikolojinize iyi gelecektir. Yatırımcıdan bir şey istediğiniz bir durumdan, her ikinizin de birbirinizden bir şey istediği bir noktaya gelirsiniz.

Bir kez buna sahip olunca karşıdakinin başka isteklerini daha rahat tespit edebilirsiniz. Belki de zamanla şirketinizi satın almak isteyecek. Fiyatı artıracaksa bunu yapmasına destek olun. Belki de yaptığı teklife tüm parasını yatırdı. İstediğini almasına izin verin. Eğer sizin işinizi istiyorsa teklifine karşılık yalnızca %75 verebileceğinizi söyleyin.

Negatif Baskı Gücü

Negatif baskı gücü, 'baskı' kelimesini duyunca insanların aklına gelen tablodur. Muhatabına çektirmek bir görüşmecinin becerisiyle ilgilidir. Bu da tehditlere bağlıdır: Muhatabınıza "Sözünü tutmazsan/faturanı ödemezsen vs. adını kötüye çıkaracağım." diyebiliyorsanız negatif baskı gücü sizdedir. Daha önce tartıştığımız kayıptan kaçınma kavramından dolayı, bu tür baskı gücü insanların dikkatini çekiyor. Etkili görüşmecilerin zaten bildiği ve psikologların da defalarca kanıtladığı gibi potansiyel kayıplar benzer kazançlara göre insanın zihninde daha çok yer eder. İyi bir anlaşma elde etmek riskli bir bahis yapmamıza yol açabilir ama adımızın kötüye çıkmasının önüne geçmek çok daha güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir.

Negatif baskı gücü olarak ne tür 'Siyah Kuğular' ararsınız? Etkili görüşmeciler, dolaylı olarak ortaya çıkan ve karşı tarafa neyin önemli olduğunu gösteren bilgi parçacıklarının peşindedir. Karşılarında kim vardır? Statü ve isim yapmak onlar için ne ifade

eder? Onları en çok ne endişelendirir? Bu bilgilere ulaşmak için yöntemlerden biri de görüşme masasının dışına çıkmanız ve sizin muhatabınızı tanıyan üçüncü bir kişiyle konuşmanızdır. En etkili yöntem ise muhatabınızdan bu bilgileri edinmektir.

Bununla birlikte bir uyarıda bulunayım: Doğrudan tehditte bulunmaya inanmadığım gibi üstü kapalı tehditlere karşı da son derece dikkatliyimdir. Tehditler nükleer bomba etkisi gösterebilir. Arkasında temizlemesi zor zehirli atık bırakacaktır. Potansiyel negatif sonuçları dikkatlice ele almalısınız. Yoksa kendinize zarar verip tüm süreci sekteye uğratabilirsiniz.

Negatif baskı gücünüzle muhatabın boğazına sarılırsanız özerkliğini elinden almaya çalıştığınızı düşünebilir. insanlar özerkliklerini kaybetmektense ölmeyi tercih edeceklerdir. En azından irrasyonel davranıp görüşmeye kendilerini kapatacaklardır.

Daha ince bir yöntem de negatif baskı gücünüzü etiketlemeniz ve saldırmadan belirgin hâle getirmenizdir. “Öyle görünüyor ki her zaman vaktinde ödeme yapmış olmayı çok önemsiyorsun.” ya da “Beni ne durumda bıraktığını umursamıyor gibi görünüyorsun.” gibi cümleler görüşme sürecini gerçekten başlatabilir.

Normatif Baskı Gücü

Her insanın kendi kuralları ve ahlaki bir çerçevesi vardır.

Normatif baskı gücü, karşı tarafın norm ve standartlarını kendi elinizi güçlendirmek için kullanmaktır. Onların inançları ve eylemleri arasında tutarsızlıklar bulursanız normatif baskı gücüne sahip olursunuz. Hiç kimse ikiyüzlü gibi görünmek istemez.

Örneğin; muhatabınız bir şirket alırken genellikle belli bir miktar parayı gözden çıkardığını ağzından kaçırırsa, siz de istediğiniz fiyatı bunu dikkate alarak belirleyebilirsiniz.

Size normatif açıdan fikir veren ‘Siyah Kuğular’ı keşfetmek, muhatabınızın neye inandığını sormak ve onu dinlemek kadar kolaydır. Hangi dilden konuştuklarını görüp ona uygun bir şekilde devam edersiniz.

DİNLERİNİ ÖĞRENİN

Mart 2003'te 11 Eylül sonrası, aklınıza gelebilecek en beklenmedik teröristlerden biri hâline gelen bir çiftçiyle görüşmeyi yönetiyordum.

Kuzey Karolinah bir tütün yetiştiricisi olan Dwight Watson jipini, dövizlerle süslediği John Deere traktörüne bağlayıp ABD bayrağı takarak tütün çiftçilerini işsiz bırakan hükümet politikalarını protesto etmek için Washington'a doğru yollara düştüğünde dram başlamıştı.

Watson başkente ulaştığında traktörünü Washington Anıtı ile Vietnam Gazileri Anıtı'nın arasındaki süs havuzuna çekip içinde organofosfat' bombaları olduğunu söyleyerek patlatmakla tehdit etmişti.

Polis, Lincoln Anıtı'ndan Washington Anıtı'na kadar olan sekiz binanın olduğu alanı kapatınca başkent tıkanma noktasına geldi. Beltway nişancı saldırılarından sadece birkaç ay sonra ve Irak Savaşı başlarken, Watson'unu bu kadar kolay bir şekilde başkenti karmaşaya sürüklemesi insanları dehşete düşürdü.

Watson kendi cep telefonundan Washington Post'u arayarak, azaltılan desteklerin tütün çiftçilerini nasıl öldürdüğünü göstermek için ölmeye hazır olduğunu söyledi. Post'a, Tanrı'nın bu protestoyu yapmasını söylediğini ve vazgeçmeyeceğini de ekledi.

"Amerika bu şekilde yönetilecekse cehenneme kadar yolu var." dedi. "Teslim olmayacağım. Beni etkisiz hâle getirebilirler. Cennete gitmeye hazırım." diyordu.

FBI, Watson'ın intihar etmemesi ve kim bilir kaş kişiyi daha öldürmesini engellemeye çalışmam için, FBI ajanlarından oluşan bir takıma ve ABD Park Polisine rehberlik etme görevini bana vererek National Mail parkının içinde bir karavanda konuşlandırdı.

Asıl işe şimdi başlıyorduk.

Tahmin edebileceğiniz gibi ABD başkentinin hatırı sayılır bir kısmını havaya uçurmakla tehdit eden bir adamla görüşmek zorlu bir görevdi. Keskin nişancılar silahlarını Watson'a doğrultmuş ve yanlış bir hareketini gördüklerinde tetiğe basmak için olur almışlardı.

Herhangi bir görüşmede ama özellikle de bunun gibi gergin olanında, nasıl iyi konuştuğunuz değil, ne kadar iyi dinlediğiniz başarınızı belirliyordu. İkna edici bir şekilde konuşabilmek ve karşıdakini etkileyebilecek seçenekler bulabilmek için 'ötekiyi anlamak ön koşuldu. Görünürde bir görüşme vardır ama sonrasında her şey yüzeyin altında saklıdır. 'Siyah Kuğular' da bu kısımdadır.

Bu gizli yere ulaşmak genellikle karşı tarafın dünya görüşünü, varoluş nedenini ve dinlerini anlamakla olur. Gerçekten de muhatabınızın 'din'ini (Bu bazen Tanrıyı içerirdi ama her zaman değil.) ele almak, görüşme masasının dışına çıkmanızı sağlayarak sizi karşıdakinin hayatına, duygusal yaşantısına ya da başka detaylara götürür.

Bir kez muhatabınızın dünya görüşünü anlayınca onu etkilemeye başlayabilirsiniz. İşte bu yüzden Watsonla konuşurken tüm enerjimi, teslim olmasının mantığını tartışmak yerine aslında kim olduğunu anlamak için harcadım.

Konuştukça Watson'un beş nesildir ailesinin olan 485 hektarlık tütün çiftliğinin gittikçe kendisini daha zor geçindirmeye başladığını öğrendik. Çiftliğin kuraklıktan etkilenmesi ve ürün kotasının yarı yarıya azalması üzerine, Watson artık geçinemeyeceğine karar verip derdini anlatmak için Washington'un yolunu tutar. İlgi istiyordu. Onun ne istediğini bilmek bize pozitif baskı gücü vermişti.

Watson aynı zamanda bize gazi olduğunu söylemişti. Ve gazilerin kuralları vardır. Bu da duymak istediğiniz normatif baskı gücünün müziği demektir. Teslim olmak isteyebileceğini ama hemen olmayacağını söyledi. 1970'lerde 82. Airborne'da askeri polisken, düşman hattında pusuya düşerse üç gün içinde destek kuvvet gelmediği takdirde onuruyla teslim olabileceğini öğrenmişti. Ama daha önce değil.

Böylece onu durdurabilecek kuralları açığa çıkarmıştık. Teslim olabileceği itirafı da ölmekle ilgili esip gürlemesine rağmen, yaşamak istediğini gösteriyordu. Bir rehine görüşmesinde ilk olarak karar vermeye çalıştığınız şeylerden biri de muhatabınızın gelecek algısında hayatta kalmaları seçeneğinin olup olmadığıdır. Watson, evet diye yanıtlamıştı.

Negatif baskı gücü olan, onun istediği bir şeyi yani hayatını alabileceğimiz bilgisini, sesinin duyulması isteğinden oluşan pozitif baskı gücüyle birlikte kullandık. Watson'a çoktan haberlere çıktığını ve mesajının sürmesini istiyorsa hayatta kalması gerektiğini ifade ettik.

Watson, dışarıya canlı çıkamama ihtimali olduğunu anlayacak kadar zekiydi ama askeri onur kuralına da uymak istiyordu. Kendi istek ve korkuları biraz pozitif ve negatif baskı gücü yaratmıştı ama hayatı boyunca bağlı kaldığı normlar daha baskın geliyordu.

Üçüncü güne kadar beklemek cazip görünse de bu kadar bekleyebileceğimiz konusunda şüpheliydim. Her geçen saat atmosfer daha gergin hâle geliyordu. Başkent işgal altındaydı ve yanında patlayıcı olabileceğini düşünmemiz için yeterli neden vardı. Tek bir yanlış hareket yapacak olursa nişancılardan biri onu öldürecekti. Zaten birkaç öfke patlaması geçirmişti. Bu yüzden her geçen saat onu tehlike altına sokuyordu, kendini öldürtebilirdi.

Ama bunu mevzubahis edip öldürmekle tehdit edemezdik. Bu işe yaramazdı. Bunun nedeni gücün paradoksu denilen daha güçlü ittirdikçe daha fazla mukavemetle karşılaşma ihtimalinin artmasıydı. İşte bu yüzden negatif baskı gücünü dikkatli kullanmalısınız.

Az zaman vardı ve hızlanmamız gerekiyordu.

Ama nasıl?

Bundan sonra olanlar, muhatabınızın dünya görüşünü çok dikkatli dinlemenin, görüşmenin gidişatını değiştiren 'Siyah Kuğuyu bulmayı nasıl sağladığını gösteren yüz güldürücü örneklerden biri oldu. Watson bize doğrudan bir şey dememişti ama yakından takip ederek söylediği her şeyin ardında yatan gerçeği ortaya çıkarabildik.

Bizim takımdaki ajanlardan biri olan Winnie Miller yaklaşık otuz altı saattir Watson'un sözlerinin anlamına dikkat etmişti. Bana dönerek şöyle dedi;

"O koyu bir Hıristiyan. Ona, yarın Üçüncü Günün Şafağı olduğunu söyle. Hıristiyanların, Hz. Isa'nın mezarından çıkıp

Cennete yükseldiğine inandıkları gün. Hz. Isa Uçüncü Günün Şafağı'nda çıktıysa Watson neden çıkmasın?"

Çok dikkatli dinlemenin harika bir örneğiydi. Watson'ın sözlerinin alt metnini dünya görüşünün bilgisiyle birleştirdiğimizde onu sadece öylesine dinlemekle kalmayıp aynı zamanda sözlerine kulak verdiğimizi de göstermiş olacağız.

Alt metni doğru anladıysak bu sayede onuruyla, kendisine ve inançlarına saygı duyan bir düşmana teslim olabilecekti.

Taleplerinizi, muhatabınızın karar verirken yararlandığı dünya görüşüyle uyumlu tutarsanız, kendisine saygı duyduğunuzu göstermiş olursunuz. Bu da dikkatini çekerek sonuca götürür. Muhatabınızın dinini bilmek sadece normatif bir baskı gücü elde etmekten daha fazlasıdır. Muhatabınızın dünya görüşünü -bu örnekte, gerçekten de dini- bütünsel olarak anlamak ve bu bilgiyi görüşme sırasında adım atarken kullanmak demektir.

Muhatabınızın dinini kullanmak büyük oranda oldukça etkilidir çünkü dinin onun üzerinde otoritesi vardır. Karşınızdaki adamın dini; piyasa, uzmanlar, Tanrı ya da toplumdur. Onun için önemli olan neyse dini de odur. insanlar bu otoriteye boyun eğer.

Watson'la bir sonraki konuşmamızda ertesi sabahın Üçüncü Günün Şafağı olduğundan bahsettik. Hattın öbür ucunda uzun bir sessizlik oldu. Bizim Görüşme Yürütme Merkezi de öyle sessizleşti ki yanınızdaki adamın kalp atışını duyabiliyordunuz.

Watson öksürdü.

"Dışarı çıkacağım." dedi.

Kırk sekiz saat süren gerginliği sona erdirip zarar görmekten de kurtularak ve ulusun başkentinin normal hayatına dönmesine izin vererek çıktı.

Patlayıcı bulunamadı.

Watson'un hikâyesinden karşıdakinin dinini bilmenin önemi rahatça çıkarılabilecekken, dini iyi anlamak için gereken iki tüyo da aşağıdadır:

- Duyduğunuz her şeyi gözden geçirin. Her şeyi ilk defa duyuyor olmayacaksınız. Bu yüzden iki kez kontrol edin. Notları takım

arkadaşlarınızla karşılaştırın. Görüşmeyi ilerletmenizi sağlayacak yeni bilgileri sıklıkla keşfedeceksiniz.
- Tek işi hattı dinlemek olan arka plan dinleyicileri kullanın. Sizin kaçırdığınız şeyleri duyacaklardır.

Başka bir deyişle: Dinleyin, tekrar dinleyin ve daha çok dinleyin.

Muhatabınızın dinini bütünsel olarak anlamanın -büyük bir Siyah Kuğu- nasıl görüşmeyi sonuca götüren normatif bir baskı gücü oluşturduğunu gördünüz. Muhatabınızın 'dinini öğrenmenin daha iyi sonuçlar elde etmenizi sağlayan başka yollar da var.

BENZERLİK İLKESİ

Sosyal bilimcilerin araştırmaları, etkili görüşmecilerin uzun zamandır bildiklerini doğruladı. Bu da kendimize benzer olan ya da tanıdık gelen insanlara daha fazla güvenmemiz gerçeğiydi.

İnsanlar onlarla aynı grupta olanlara güvenirler. Ait olma temel bir dürtüdür. "Aa, dünyayı aynı şekilde görüyoruz." hissini verebilirseniz hemen etki kurmaya başlarsınız.

Muhatabımızın bizimkine benzer tutum, inanç ve fikirleri olursa -hatta giyim tarzı- onu daha çok sever ve ona güveniriz. Kulüp üyeliği ya da kolej mezuniyeti gibi yüzeysel benzerlikler bile yakınlığı artırır.

İşte bu yüzden pek çok kültürde görüşmeciler teklifte bulunmaya başlamadan önce yakınlık kurmak için çok zaman harcar. İki taraf da edinecekleri bilgilerin etkili bir anlaşma yapmaları ve baskı gücü oluşturmaları için hayati olabileceğini bilir. Bu biraz köpeklerin birbirinin etrafında dönerek arkalarını koklamasına benzer.

Bir keresinde Ohio'da bir CEO'ya vereceğimiz hizmetlerle ilgili anlaşma yaparken benzerlik ilkesi çok işe yaradı.

Muhatabım sürekli dini referanslar veriyordu. Ben de bir çeşit yeniden doğmuş bir Hristiyan olduğum için anlıyordum bunları. Biz konuştukça sürekli acaba danışmanlarını bu işe sokmalı mıydı diye

sorup duruyordu. Danışmanlar konusu belli ki ona acı veriyordu. Konuşmanın bir yerinde "Beni kimse anlamıyor." bile dedi.

İşte o an, adamın söylediğinin karşılığı olarak Hıristiyanlıkta kullanılan kelimeyi hatırlamak için beynimi zorlamaya başladım. İnsanların genellikle kilisede dürüstlük, sorumluluk duygusuyla kendisi ve dünya -Tanrı için de- yerine getirmesi gereken görevleri tanımlamak için kullandıkları kavramı sonunda hatırladım.

"Bu sizin için gerçekten hizmetkârlık gibi bir şey, öyle değil mi?" dedim.

Sesi birden kalınlaştı.

"Evet! Bunu tek anlayan sensin." dedi.

O anda bizi işe almaya karar vermişti. Derinlerdeki varoluş nedenini anladığımı göstererek benzerlik ve karşılıklı aitlik hissini yaşattım ve adamı anlaşmaya ikna etmiş oldum. Bu Hıristiyan adamla bir tür ortak kimlik kurduğum an, hedefe ulaşmıştık. Yalnızca benzerlikten dolayı değil de o benzerlik ânının yaşattığı anlaşılma duygusu nedeniyle olmuştu.

UMUT VE RÜYALARIN GÜCÜ

Muhatabınızın dinini öğrenip hayattan gerçekten ne beklediğini anlarsanız bu esin kaynağını sizi takip etmesi için kullanabilirsiniz.

Her mühendis, her yönetici, her çocuk ve hepimiz sıra dışı olanı yapabileceğimize inanmak isteriz. Çocukken rüyalarımızı, hep başrolde olmak süsler. Oscar kazanan bir aktör, birinci olan bir atlet gibi. Biz büyüdükçe ebeveynlerimiz, öğretmenlerimiz ve arkadaşlarımız neyin mümkün olduğundan çok neyi yapamayacağımız ve yapmamamız gerektiğinden daha fazla söz etmeye başlarlar. Biz de inancımızı kaybetmeye başlarız.

Birisi hep istediğimiz şey için tutku gösterip ona ulaşmak için bir plan çizerse değişmek için neyin gerektiğini düşünmeye başlarız. Mutluluk haritasına hepimiz susamış durumdayız. Birisi bizim için onu çizecek kadar cesur olmaya görsün, doğal bir şekilde takip ederiz.

Muhatabınızın hayata geçmemiş hedeflerini açığa çıkarıp bunlara ulaşmasını sağlayacak becerileri harekete geçirmek üzere kendi gücünüzü kullanın.

Ted Leonsis bunda çok iyidir. Washington Wizards profesyonel basketbol takımı ile Washington Capitals profesyonel hokey takımının sahibi olan Ted Leonsis, hep sporda insanların torunlarına anlatacakları ölümsüz anlar yaratmaktan bahseder. Kim kendilerini ölümsüzleştirecek biriyle anlaşmaya varmak istemez ki?

SEBEP OLARAK DİN

Araştırmalara göre insanlar, mantıklı bir ses tonuyla yapılan ve peşinden 'çünkü'lü neden belirten bir cümle gelen önerileri severek yanıtlarlar.

1970'lerin sonunda yapılan ünlü bir çalışmada[3], Harvard'dan psikoloji profesörü Ellen Langer ve arkadaşları, fotokopi makinası kuyruğunda bekleyen insanlara yaklaşıp araya girip giremeyeceklerini sordular. Bazen sebep bildirdiler. Bazen sebep söylemediler. Sonuç mantıksızdı. Sebep bildirmeksizin insanların %60'ı geçmelerine izin vermişti. Tek bir sebep söylediklerinde ise %90 kişiden fazlası izin verdi. Sebebin anlamlı olup olmaması önemli değildi. (*Affedersiniz, beş sayfam var. Fotokopi çekmem gerektiği için araya girebilir miyim?* sorusu çok işe yaradı.) insanlar genel çerçeveye olumlu yanıt veriyordu.

Fotokopi gibi basit bir iş için bile aptalca nedenler işe yarıyorsa, daha karmaşık işlerde muhatabınızın dinine referans veren nedenler öne sürerek etki gücünüzü artırabilirsiniz. Bu Hıristiyan CEO, bana düşük bir teklifte bulunsaydı, ben de "Bunu kabul etmek isterdim ama ben de kaynaklarımdan sorumlu hizmetkârım." derdim.

ÇILGINLIKTAN DEĞİL, BİR İPUCU OLDUĞUNDAN

.

Insanın doğasında bilinmeyene sarılmak yoktur. Bu, bizi korkutur. Bununla karşı karşıya geldiğimizde, yok sayarız, kaçarız ya da ihmal edecek şekilde etiketleriz. Görüşmelerde en sık kullanılan ifade "Onlar manyak." etiketidir.

Amerika'nın rehine görüşmeleri politikasının bazı uygulamalarını şiddetli bir şekilde eleştirmemin nedenlerinden biri budur. Buna göre Taliban'dan IŞID'e kadar olan gruplar da dâhil olmak üzere, geniş 'terörist' tanımının içine soktuklarımızla görüşmeler yapmayız.

CNN'in ulusal güvenlik analisti olan Peter Bergen, bu görüşmemezlik politikasının mantığını güzel özetledi; "Büyüklük sanrıları olan dini fanatiklerle görüşme yapmak genelde iyi sonuçlanmıyor."

Buna alternatif olarak yaptığımız şey dinlerini, fanatizmlerini ve sanrılarını anlamamaktır. İyi gitmeyen görüşmeler yerine omuz silkip "Onlar manyak." deriz.

Bu kesinlikle yanlış bir düşüncedir. Bunu anlamamız gerekiyor. Böyle konuşmamın nedeni, yumuşak başlı pasifist biri olduğum için değil. Zaten FBI'a böyle ajanlar almıyorlar. Böyle konuşmamın nedeni, karşı tarafın savunmasız yanlarını ve isteklerini öğrenmenin ve üzerlerinde etki kurmanın en iyi yolunun bu tür şeyleri anlamaktan geçtiğini bilmemden dolayıdır. Konuşmadıkça bu bilgileri alamazsınız.

Hiç kimse "Onlar manyak." düşüncesine karşı bağışıklık kazanmış değil. Bunun ebeveynlikten, politik uzlaşıya ya da şirket pazarlığına kadar her tür görüşmede olan şey olduğunu görebilirsiniz.

Aslında görüşmenin gidişatını değiştiren 'Siyah Kuğular'ın genelde en iyi ortaya çıkarılacağı an, tam da ellerimizi kaldırıp "Onlar manyak." demeye en yakın olduğumuz andır. Anlamlı gelmeyen 'çılgınca' bir şey görüp duyduğumuzda bir yol ağzında oluruz. Ya olağandan daha fazla çabayla ileri iteleriz ya da garantili başarısızlığa giden diğer yolu seçip kendi kendimize, görüşme yapmak zaten yararsız olurdu deriz.

Harvard Business Schoolda profesör olan Deepak Malhotra ve Max H. Bazerman *Negotiation Genius* adlı harika kitaplarında[4], arabulucuların muhataplarını yanlış bir şekilde manyak olarak nitelemelerine yol açan ortak nedenleri incelerler. Burada bunlardan söz etmek istiyorum.

1. HATA:
YANLIŞ BİLGİLENDİRİLMİŞLERDİR

Genellikle karşı taraf yanlış bilgi verir. İnsanlar yanlış bilgi aldıklarında kötü tercihler yaparlar. Bunun için bilgisayar endüstrisinin güzel bir terimi bile vardır: GIGO (Çöp içeride ya da çöp dışarıda anlamına gelir.)

Örnek olarak Malhotra, kovulmadan önce yaptığı işler için komisyon olarak 130.000 dolar alacağı olduğunu iddia eden ve dava açmakla tehdit eden, eski çalışanıyla sorun yaşayan bir öğrencisini ele aldı.

Yönetici, ne yapacağını bilemeyince şirketin muhasebecilerini aradı. O çalışan, işten atıldığında hesaplar karışmıştı. Ama ondan sonra hesaplar düzene girmişti. Muhasebeciler yöneticiyi bilgilendirerek aslında çalışanın şirkete 25.000 dolar borcu olduğunu söylediler.

Davayla uğraşmak istemeyen yönetici eski çalışanını arayarak durumu açıkladı ve bir teklifte bulundu. Dava açmazsa 25.000 dolar alabilirdi. Çalışanın davayı yine de açacağını duyan yönetici şaşırmıştı. Adam mantıksız ve çılgınca davranıyordu.

Malhotra öğrencisine sorunun manyaklık değil, bilgi ve güven eksikliğinden kaynaklandığını söyledi. Böylece yönetici dışarıdan bir muhasebe firması getirip hesap yaptırdı ve sonuçları çalışanına yolladı.

Sonuç? Çalışan, dava açmadı.

Burada açık olan şey, farklı bilgiye sahip olan kişilere, eksik bilgiyle hareket edenler manyak gibi gözükür. Bir görüşmede böyle biriyle karşılaşırsanız neyi bilmediğini öğrenip o bilgiyi temin edin.

2. HATA: KISITLAMALAR

Muhatabınızın kararsız davrandığı her görüşmede, büyük ihtimal açıklamak istemediği ama yapamayacağı şeyler vardır. Bu tür kısıtlamalar, en mantıklı kişiyi bile irrasyonel gösterebilir. Karşı taraf hukuki bir tavsiye ya da verilmiş bir söz nedeniyle hatta emsal oluşturmaması için bir şeyleri yapamıyor olabilir.

Ya da sadece anlaşmayı bitirme yetkisi yoktur.

Bu son durumu benim bir müşterim, Coca-Cola'yı kendi pazarlama şirketinin müşterisi yapmaya çalışırken yaşadı.

Adam anlaşma için aylarca görüşmeler yapmıştı ve kasım ayı yaklaşıyordu. Takvim yılı bitmeden anlaşmayı sonuçlandırmazsa Coca-Cola'nın yeni bütçesini beklemesi gerekeceği için müşterisini kaybetmekten son derece korkuyordu.

Sorun şuydu ki bağlantı kurduğu kişi, birden yanıt vermeyi kesmişti. Yanıt vermeyenler için her zaman işe yarayan, klasik e-postayı göndermesini söyledik; "Bu anlaşmayı bu yıl sonuçlandırmaktan vaz mı geçtiniz?"

Ondan sonra tuhaf bir şey oldu. Coca-Cola'daki kişi bu kusursuz e-postaya da yanıt vermedi. Neler oluyordu?

Dışarıdan bakınca çok mantıksız görünüyordu. Aynı kişi o zamana kadar ciddiyetle davranmıştı. Müşterimize bunun sadece bir anlamı olabileceğini söyledik. O da adamın yıl bitmeden anlaşmayı sonuçlandırmaktan vazgeçtiği ama bunu söylemeyi istemediği. Kısıtlayıcı bir şey olmalıydı.

Elimizdeki bu bilgiyle müşterimiz biraz daha uğraştı. Birkaç telefon araması ve e-postadan sonra bağlantı kurduğu kişiyi tanıyan birine sordurdu. Ve haklı olduğumuz ortaya çıktı. Bağlantı kurulan kişinin bölümü haftalardır kaos içindeydi. O hır gür içinde de adam etkisini tamamen kaybetmişti. Şaşırtıcı olmayan şekilde, adam bunu itiraf etmeye utanıyordu. İşte bu yüzden benim müşterimden kaçıyordu.

Basitleştirmek gerekirse, önemli kısıtlamaları vardı.

3. HATA: BAŞKA AMAÇLARININ OLMASI

İlk defa sürenin bitiminde rehine öldüren William Griffin'e tekrar dönelim.

Olay yerindeki FBI ve polisin bilmediği şey, adamın asıl ilgisinin para için rehineleri bırakmak amacıyla görüşme yapmak olmadığıydı. Bir polisin kendisini öldürmesini istiyordu. Bu gizli amacı biliyor olsalardı o günkü trajedinin bir kısmı önlenebilirdi.

Gizli amaçlar sandığınız kadar az değil. Muhatabınız sıklıkla teklifleri alakasız nedenlerle reddedecektir.

Bir müşteri fatura kesildiğinde takvim yılı bitmiş olacağından ve terfi anlamında işine yaramayacağını düşündüğünden ürünlerinizi almaktan vazgeçebilir. Bir çalışan, kariyeri için yararlı bir projesinin ortasında, hem de ikramiye döneminden hemen önce, meslektaşlarının daha fazla para kazandığını öğrendiği için işten ayrılabilir. Bu çalışan için adalet para kadar önemlidir.

Özel nedeni ne olursa olsun bu insanların hiçbiri irrasyonel davranmamaktadır. Sadece kendi kurallarına göre dünya onlara nasıl görünüyorsa, henüz sizin anlamadığınız bir şekilde, kendi ihtiyaç ve isteklerine uygun hareket ediyorlar. Sizin işiniz de bu 'Siyah Kuğular'ı aydınlatmaktır.

Gördüğümüz gibi, muhatabınızın irrasyonel davranmayıp yanlış bilgilendirilmiş, bir nedenle kısıtlanmış ya da sizin bilmediğiniz başka amaçlara sahip olması durumunda, hareket alanınız çok fazla genişliyor. Bu sizin çok daha etkili bir şekilde görüşme yapmanızı sağlar.

Bu güçlü 'Siyah Kuğular'ı ortaya çıkarmanın birkaç yolu var:

Yüzyüze Konuşmak İçin Zaman Ayırın

'Siyah Kuğular'ı ortaya çıkarmak gerçekten masada olmadığınız zaman son derece zorlaşıyor.

Ne kadar araştırma yaparsanız yapın konuşmadan yüz yüze oturmadan alamayacağınız bazı bilgiler var.

Bugün pek çok genç hemen her şeyi elektronik postayla hallediyor. Her şey bu şekilde yürüyor. Elektronik ortamda 'Siyah Kuğular'ı bulmak çok zordur çünkü ne kadar önemli etiketler ve yönlendirici sorular kullanmış olursanız olun, muhatabınıza düşünüp kendisini çok fazla açık etmekten kaçınması için fazla zaman tanımış olursunuz.

Ek olarak, e-postayla ses tonunuzu kullanamaz ve muhatabınızın yanıtı sırasında beden dilinin vereceği mesajı okuyamazsınız. (7-38-55 kuralını hatırlayın.)

Coca-Cola'yı müşterisi yapmaya çalışırken bağlantı kurduğu kişinin, şirkette pabucunun dama atıldığını öğrenen müşterime geri dönelim.

Müşterimin Coca Cola ile anlaşma yapabilmesinin tek yolunun, bağlantı sağlanan kişiye bu iş için yararsız olduğunu kabul ettirip doğru yöneticiye yönlendirmesi olduğunu anlamıştım. Bunu, bu adama yaptırmanın bir yolu yoktu çünkü kendisini hâlâ önemli biri gibi görüyordu.

Müşterime bağlantı kurduğu adamla Coca-Cola binasının dışında görüşmesini söyledim; "Adamı akşam yemeğine çıkarmalısın. Onu, sevdiğiniz et lokantasına götürüp 'iş konuşmadan şöyle biraz gülüp eğlensek fena mı olurdu?' diye sor."

Bu öneriyi yapmanın sebebi, -bağlantı kurulan kişi utanıyor da olsa müşterimi sevmiyor da olsa ya da konuyu konuşmak istemiyor da olsa- sürecin ilerlemesinin tek yolunun doğrudan iletişim olmasıydı.

Bu yüzden müşterim adamı yemeğe çıkardı ve söz verdiği gibi hiç iş konusunu açmadı. Ama iş konuşmamak mümkün değildi. Müşterim kişisel ve yüz yüze bir iletişim kurduğu için adam yanlış kişi olduğunu itiraf etti. Çalıştığı bölümde işlerin karıştığını ve anlaşmayı yapma işini bir başkasına verdiğini kabul etti.

Yapılmıştı; anlaşmayı imzalamak bir yıldan fazla sürmüştü ama sonunda olmuştu.

Savunmasız Anları Yakalayın

Yüz yüze konuşmaya ihtiyacınız varken, resmî iş toplantıları, yapılandırılmış karşılaşmalar ve planlı görüşme oturumları en az bilginin paylaşıldığı ortamlardır çünkü bunlar insanların gardlarım en çok aldıkları yerlerdir.

'Siyah Kuğular'ın peşine savunmasız olunan serbest zamanlarda, benim müşterimin Coca Cola ile yaptığı gibi yemekte ya da resmî görüşmeler öncesi veya sonrasındaki kısa dinlenme aralarında düşülmesi etkili olacaktır.

Tipik bir iş toplantısında ilk birkaç dakika, işe başlamadan önce ve son birkaç dakika, herkes ayrılırken, karşı taraf hakkında tüm toplantı boyunca olduğundan çok daha fazla bilgi edinme şansı olur. İşte bu yüzden gazetecilerin röportajdan önce ve sonra mikrofonu asla kapatmamak gibi bir inançları vardır. Çünkü en sağlam bilgiye o anlarda ulaşılır.

Müdahale edildiğinde, akışı bozan bir şey olduğunda muhatabınızı yakından takip edin. Birisi rutinin dışına çıktığında, insanların ördükleri duvar çatlayabiliyor. Kimde değişiklik olduğunu fark etmek ve diğerlerinin buna sözlü ve beden diliyle nasıl yanıt verdiğini gözlemlemek altın madeni bulmanızı sağlayabilir.

DURUM MANTIKLI GELMEDİĞİNDE YAPILACAK BAZI KÜÇÜK ŞEYLER VARDIR

Öğrenciler sık sık bana 'Siyah Kuğular'ın belli türde bilgi mi yoksa işe yarayan her tür bilgi mi olduğunu soruyorlar. Ben de her seferinde bir şeyleri değiştirdiğini bilmediğimiz her şey olabileceği yanıtını veriyorum.

Daha anlaşılır kılmak için, Washington'da bir özel sermayeli bir emlak şirketinde stajyerlik yapan İşletme Okulu öğrencilerimden birinin hikâyesini anlatacağım. Duygu testini geçemeyen muhatabında bazı davranışlar görünce, masumane bir şekilde yıllardır gördüğüm en büyük 'Siyah Kuğular'dan birini etiketleme yaparak ortaya çıkardı.

..

Öğrencim, yöneticilerden biri Güney Karolina'da, Chaleston'un göbeğinde ortak kullanılan bir mülke bakmasını istediğinde, işini gayretle yapmaya çalışıyordu. Charleston piyasasında hiç deneyimi yoktu. Bu yüzden mülkü satan komisyoncuyu aradı ve piyasa paketini istedi.

Miktarı ve piyasayı karşılaştırınca öğrencimle patronu istedikleri 4,3 milyon dolar fiyatın 450.000 dolar kadar daha fazla olduğunu gördüler. O noktada öğrencim komisyoncuyu tekrar arayıp fiyatı ve sonraki adımları konuşmak istedi.

Hoş beş ettikten sonra, komisyoncu öğrencime mülk hakkında ne düşündüğünü sordu.

"İlginç bir mülke benziyor." dedi. "Maalesef piyasa değerini bilmiyoruz. Aşağı mahalleyi ve özellikle de King Street'i seviyoruz ama kafamızda pek çok soru var."

Komisyoncu öğrencime piyasada on beş yıldan fazla çalıştığı için gayet bilgili olduğunu söyledi. Bu noktada öğrencim bilgi toplamak ve komisyoncunun becerilerini görmek için "Nasıl?" ve "Ne?" sorularını yöneltti.

"Çok iyi." dedi öğrencim. "En önemlisi Charleston ekonomik krizden nasıl etkilendi?"

Komisyoncu soruyu, piyasanın düzelmesine belirli örnekler vererek detaylı olarak yanıtladı. Öğrencime çok bilgili olduğunu göstermiş oldu.

Öğrencim empati kurmak için, "Emin ellerdeyim gibi görünüyor." dedi. Sonraki soru; "Bu tür binalarda ne tür kapitalizasyon oranı istenebilir?"

Biraz araştırmanın sonucunda öğrencim, bu tür binaların yakınlardaki üniversiteye giden öğrenciler için cazip olduğundan ev sahiplerinin *%6-7* gibi bir oran beklediklerini öğrendi. Bu büyümekte olan bir okuldu ve öğrencilerin %60'ı kampüs dışında kalıyordu.

Aynı zamanda yakınlarda arazi alıp benzer bir bina dikmenin fiziki olarak imkânsız olmadığını ancak son derece pahalı olacağını öğrendi. Son beş yıldır tarihi binaların korunması kuralından dolayı, hiç kimse sokakta inşaat işine girmedi. Arazi alınabilse bile benzer

bir binanın sadece inşaat maliyetinin 2,5 milyon doları bulabileceğini söyledi.

"Öğrenciler için sunulan diğer seçeneklerin yanında bu bina gerçekten iyi durumda." dedi komisyoncu.

Daha fazla bilgi almak için etiket kullanarak "Bu bina aile apartmanı gibi değil, daha çok bir yurt gibi görünüyor." dedi.

Doğru noktaya parmak bastı.

"Bu hem iyi hem de kötü." dedi komisyoncu. "Doluluk oranı hep %100 olduğu için çok kârlı bir iş. Ama öğrenciler ergen gibi davranıyor…"

Öğrencimin kafasında bir ampul yanmıştı. Tuhaf bir şeyler vardı. Bu kadar karlı bir işse, neden insan varlıklı bir şehirde büyüyen bir kampüse yakın %100 dolu binayı satmak ister ki? Bu ne açıdan düşünürsen düşün, mantıksızdı. Kafası biraz karışmış ama hâlâ görüşme havasındaki öğrencim, bir etiket oluşturdu. Kasıtsız bir şekilde durumu yanlış etiketleyerek komisyoncuyu kendisini düzeltmeye itti ve 'Siyah Kuğu'yu ortaya çıkardı.

"Böylesi bir kâr kapısını satıyorsa satıcının gelecekteki piyasa değeri hakkında kuşkusu olması gerekir."

"Satıcının Atlanta ve Savannah'da başka daha sağlam mülkleri var ve diğerlerinin kredisini ödemek için bunu elden çıkarıyor."

Bingo! Böylece öğrencim fantastik bir 'Siyah Kuğuyu ortaya çıkarmış oldu. Satıcının o âna kadar bilinmeyen sırları vardı.

Komisyoncu diğer evlerden bahsederken öğrencim o sırada adamı sessize alarak patronuyla binanın fiyatını tartıştı. Komisyoncuyu en düşük fiyatı vermesi için sıkıştırmak üzere en düşük çıpayı yapma izni aldı.

Komisyoncuyu, satıcının hızla binayı elden çıkarmak isteyip istemediğiyle ilgili sorgulayıp "Evet." yanıtını almanın ardından öğrencim çıpasını oluşturdu.

"Yeterince dinledim diye düşünüyorum." dedi. "3,4 milyon dolar önermek istiyoruz."

"Peki." dedi komisyoncu. "îstenen fiyatın epey altında bu. Bununla birlikte teklifinizi satıcıya iletip ne düşündüğünü görebiliriz."

Aynı günün devamında komisyoncu karşı bir teklifle çıkageldi. Satıcı önerdikleri fiyatın çok düşük olduğunu ama 3,7 milyon doları kabul edebileceğini söylemişti. Öğrencim neredeyse şaşkınlıktan sandalyesinden düşecekti. Karşı teklif onun kafasındakinden de düşüktü ama fiyata atlayıp hazır masada kazandığı fiyatı riske atmak yerine, biraz daha durumu zorladı. "Hayır." kelimesini kullanmadan hayır dedi.

"Olması gereken değere yakın olduğunu düşünüyoruz. Ama 3,55 milyon dolardan fazlasını veremeyiz." dedi.

Daha sonra öğrencim bana, burada komisyoncuyu kendisine karşı pazarlık yapmaya itmek için, etiket ya da yönlendirici sorular kullanmasının daha iyi olacağını düşündüğünü söyledi. Ben de buna hak verdim. Ama fiyatın o kadar inmesi karşısında öyle şaşkındı ki eski usul pazarlık yapma hatasına düştü.

Komisyoncu "Sadece 3,6 milyon dolara kadar inme yetkim var." dedi. Ackerman modelinin ve çetin bir pazarlıktan kurtulmak için nasıl uzlaşmaya varmak gerektiğinin öğretildiği görüşme dersini almadığı belliydi.

Öğrencimin patronu 3,6 milyon doların iş göreceğini işaret etti ve fiyatı kabul ettiler.

Öğrencimin kendi şirketi adına büyük bir anlaşma imzalamak üzere, etkili bir görüşme yaparken yararlandığı etiketleme yönteminden, yönlendirici sorulara ve güzel 'Siyah Kuğuyu bulmak için kısıtlamaları sorgulamaya kadar birkaç yöntemden bahsetmiş oldum. Bu arada şunu da belirteyim öğrencim, komisyoncu Siyah Kuğunun sözünü ettiğinde hazır olmak için, önceden tonlarca hazırlık yaparak etiketler ve sorular belirlemişti.

Satıcının diğer binalarının kredisi için bu binayı satmak istediğini öğrendiğinden beri öğrencim, zamanlamanın önemli olduğunu anlamıştı.

Tabii ki kendini geliştirmek her zaman mümkündür. Sonrasında öğrencim düşük teklifi bu kadar çabuk kabul etmeyip diğer evleri de tartışma fırsatını kullansa iyi olacağını söyledi. Satıcının portföyünde daha fazla yatırım yapma fırsatı bulabilirdi.

Ek olarak etiketler ya da "Hangi piyasaları şu an zor buluyorsunuz?" gibi yönlendirici sorularla daha fazla empati kurup daha çok bilinmeyen bilinmeyeni açığa çıkarabilirdi. Hatta belki de satıcıyla yüz yüze görüşme fırsatı bulabilirdi.

Yine de başarılıydı!

KORKUYU YENEREK HAYATTAN İSTEDİKLERİNİ ALMAYI ÖĞRENMEK

İnsanlar genellikle çatışmadan korkarlar. Bu yüzden, kaldıramayacakları kişisel saldırıya dönüşmesinden korkarak yararlı olabilecek tartışmalardan da kaçınırlar. Yakın ilişki içindeki insanlar genelde kendi amaçlarını açgözlü ya da bencil görünme kaygısıyla açık etmeyerek diğerlerine uyarlar. İçlerine kapanırlar, öfke biriktirirler ve ayrılırlar. Hepimiz çiftlerin hiç kavga etmeden ayrıldığı evlilikleri duymuşuzdur.

Aileler, hükümetten iş hayatına kadar tüm insanlığın uç bir örneğidir. Birkaç istisna dışında herkes başta uzlaşmadan nefret eder. Elleriniz terli, vur-kaç tekmeleri hazırda (daha çok kaçmaya hazır) ve karşınızdakini düşünmekten kafanız leyla gibi olmuştur.

Çoğumuzun ilk doğal tepkisi, korkup havlu atarak kaçmaktır. Aşırı bir çıpa düşüncesinin kendisi çok travmatik gelir. İşte bu yüzden mutfakta ve toplantı odasında kork-kazan anlaşmaları norm hâline gelmiştir.

Durup bunu bir düşünün: Masanın karşısındaki adamdan gerçekten korkuyor muyuz? Birkaç istisna hariç, sizi temin ederim ki yaklaşıp size vurmayacaktır.

Terli avuç içlerimiz, birkaç nöronun marifetiyle sadece fizyolojik bir korkunun ifadesinden başka bir şey değildir. Aslında bunun arkasında, kabilenin diğer üyeleriyle iyi anlaşmak isteyen ilkel insani isteğimiz vardır. Bizi korkutan masanın diğer tarafındaki adam değil, çatışmanın kendisidir.

Bu kitap tek bir şey başarıyorsa o da umarım çatışma korkunuzu aşmanızı ve bu korkuya empatiyle yaklaşmanızı sağlamasıdır.

Herhangi bir konuda -iyi bir görüşmeci, iyi bir yönetici, iyi bir eş- iyi olmak istiyorsanız, bunu yapmak zorundasınız. Anlaşmak için size vazgeçmenizi söyleyen bu küçük cini yok saymanız gerekecek. Fevri tepki vermenizi ve bağırmanızı öğütleyen cini de tabi.

Etkili bir görüşme ve dolu dolu bir hayat için düzenli ve temkinli bir çatışmaya hazır olmanız gerekir. Kitap boyunca vurguladığımız gibi unutmayın ki düşman karşınızdaki kişi değil durumun kendisidir. Çatışma içinde gibi göründüğünüz kişi aslında sizin ortağınızdır.

Biraz araştırma yapınca görülüyor ki amaçlarla ilgili insanlar arasında yaşanan dozunda çatışmalar, aslında problemleri dayanışma içinde çözmeye yardım ediyor. Yetenekli görüşmeciler, çatışmayı kişisel bir savaşa dönüştürmeden görüşmeyi sürdürecek becerilere sahiptir.

Unutmayın ki inandığınız şeyin peşinden gitmek bencillik ya da zorbalık değildir. Sadece size yardım etmek de değildir. Beyninizin korkuyu düzenleyen kısmı, amigdala vazgeçmeniz ve kaçmanız için sizi ikna etmeye çalışacak. Çünkü ona göre ya karşıdaki adam haklıdır ya siz zalimsinizdir.

Mantıklı bir sonuca ulaşmak isteyen, dürüst ve aklı başında biriyseniz amigdalayı görmezden gelebilirsiniz.

Kitapta gösterilen görüşme tarzıyla, siz en iyi anlaşmayı yakalamak üzere bilginin peşinde, empatik bir araştırmayla değeri ortaya çıkarmaya çalışıyorsunuz. Saldırmaya ya da aşağılamaya değil.

Yönlendirici sorularınızı sorduğunuzda muhatabınızı kendi amaçlarınıza yönlendirirsiniz. Ama aynı zamanda da neyi, neden istediklerini ve buna nasıl ulaşacaklarını belirlemelerine yardımcı olursunuz. Onlardan yaratıcılık bekleyerek dayanışmacı bir çözüme taşırsınız.

Kırmızı 4Runner'ımı aldığımda, satıcıyı memnun edecek miktarın çok altında ödeme yaparak hiç şüphesiz ki onu hayal kırıklığına uğratmıştım. Ama kotasını doldurmasına yardım etmiş oldum. Ve şüphe yok ki araba bayisinin Toyota için ödediğinden

daha fazla vermiştim. Tek isteğim sadece aşağılamak için kazanmak olsaydı arabayı çalmam gerekirdi.

Sizden tek bir ricam var: İster ofiste isterse ailenizle akşam yemeği sofrasında olun açık ve dürüst bir çatışmadan kaçınmayın. Bu sizin en iyi araba fiyatını, daha yüksek bir maaşı ve en büyük bağışı elde etmenizi sağlayacak. Aynı zamanda da evliliğinizi, arkadaşlığınızı ve ailenizle ilişkinizi kurtaracak.

İnsan, sadece empatiyle ve düzgünce dinleyip konuşursa; muhatabına ve kendisine saygıyla ve onurlu bir şekilde davranırsa; en önemlisi de ne istediği ve neyi yapıp yapamayacağı hakkında dürüst olursa hatrı sayılır bir görüşmeci ve iyi bir insan hâline gelebilir. Her görüşme, her konuşma, hayatın her ânı iyi yönetildiğinde yaratıcı bir güzelliğe dönüşmeye aday küçük çatışmalar zinciridir.

Onları kucaklayın.

ÖNEMLİ DERSLER

Bilmediğimiz şeyler bizim ya da anlaşmanın sonunu getirebilir. Ama bunları ortaya çıkarırsak görüşmenin gidişatı tamamen değişebilir ve bize beklenmedik bir başarı getirebilir.

'Siyah Kuğular'ı, o güçlü bilinmeyenleri bulmak doğası gereği zordur. Ama bunun basit bir nedeni var. Hangi soruları soracağımızı bilmiyoruz. Hâzinenin ne olduğunu bilmediğimiz için nereyi kazacağımızı da bilmiyoruz.

Burada 'Siyah Kuğular'ı bulmanıza yardım edecek en iyi yöntemlerden birkaçı var. Unutmayın ki muhatabınız o bilginin ne kadar önemli olduğundan habersiz olabileceği gibi açıklamaması gerektiğini de bilmeyebilir. Bu yüzden iteklemeye, sorgulamaya ve bilgi toplamaya devam edin.

- Bildiklerinizin, sizi körleştirmeden rehberlik etmelerine izin verin. Her olay yenidir. O yüzden esnek ve uyumlu olun.

Griffîn'in banka krizini hatırlayın. O öldürene kadar hiçbir rehine süre bitiminde ölmemişti.

- Siyah Kuğular baskı gücü katlayıcılardır. Üç tür baskı gücünü unutmayın: insanlara istediklerini verme becerisi gerektiren pozitif baskı gücü; birini yaralama becerisi gerektiren negatif baskı gücü; muhatabınızın normlarını kullanarak onu hizaya getirmeye dayalı normatif baskı gücü.
- Karşı tarafın 'din'ini anlamaya çalışın. Dünya görüşünü anlamaya çalışmak doğası gereği, görüşme masasının dışına çıkmayı ve hayata hem duygusal hem de diğer yönlerden karışmayı gerektiriyor. Bu 'Siyah Kuğuların bulunduğu yerdir.
- Muhatabınızdan duyduğunuz her şeyi gözden geçirin. İlk defa dinlediğinizde her şeyi duymayacaksınız. Bu yüzden iki kez kontrol edin. Notları takım arkadaşlarınızla kontrol edin. Tek işi hattı dinlemek olan arka plan dinleyicileri kullanın. Sizin kaçırdığınız şeyleri onlar duyacaklardır.
- Benzerlik ilkesinden yararlanın. İnsanlar kültürel benzerlikler taşıdıkları kişilere taviz vermeye daha eğilimlidir. Bu yüzden onay alacağınız ortak bir zemin bulmaya çalışın.
- Birisi mantıksız ve çılgınca şeyler yapıyor gibi göründüğünde muhtemelen öyle değildir. Bu durumla karşılaştığınızda kısıtlamaları, gizli istekleri ve yanlış bilgi seçeneklerini araştırın.
- Muhatabınızla yüz yüze vakit geçirin. Günlerce süren araştırma yerine on dakikalık yüz yüze konuşma, çok daha fazla bilgiyi ortaya çıkarabilir. Muhatabınızın savunmasız anlarındaki sözlü ve bedensel iletişimine özel ilgi gösterin. Oturumun başında ya da sonunda birisi sıradışı bir şey söylediğinde dikkat kesilin.

———— TEŞEKKÜRLER ————

Bu kitap, oğlum Brandon'un yardımı olmadan bitemezdi. Ben Georgetown Üniversitesi'nde ders vermeye başladığımdan bu yana Brandon, buradaki fikirleri şekillendirmeme yardım etti. En başta orada olma nedeni sadece dersleri videoya çekmekti. Ama aynı zamanda nasıl gittiği ve neyin işe yaradığıyla ilgili fikrini söylüyordu. Açık olmak gerekirse aslında kendisi iki yaşından beri benimle pazarlık yapıyor. Lisedeyken müdür yardımcısıyla başı derde girdiğinde empati kurarak kendisini durumdan kurtardığını biliyorum. Kitabı birlikte yazdığımız parlak yazar Tahl Raz'la ilk toplantımızda Brandon da Tahl konuştukça konuşsun diye oradaydı. Benim inanılmaz yayıncım Hollis Heimbouch ile ilk iş konferansı konuşmamızda, Hollis Brandon'un kitaptaki rolünü sorduğunda Tahl, onun yakınlarda olmasının odada bir tane daha Chris varmış gibi hissettirdiğini söyledi. Brandon'sız olmazdı.

Tahl Raz tamamıyla dâhidir. Onsuz bir iş kitabı yazan kişi yeterli desteğe sahip değil demektir. Bu kadar basit. Ne kadar zeki olduğuna ve çabuk kavradığına inanamıyorum. Gerçek bir iş yazma uzmanı, aynı zamanda çok iyi bir insan.

Temsilcim Steve Ross, çok düzgün bir insan ve bu kitap için biçilmiş kaftandı. Çok iyi alan bilgisi var ve bu sayede bu kitabın var olmasını sağladı. Onu tanıdığıma minnettarım.

Hollis Heimbouch pırlanta gibi! HarperCollins grubunu yönetip bana, bu kitaba para verecek kadar inanması çok heyecanlı. Teşekkürler Hollis.

'Siyah Kuğu' grubuna gelip bizim bir arada durmamızı sağladığın için teşekkürler Maya Stevenson. Sizin sayenizde daha ileri gidiyoruz.

Sheila Heen ve John Richardson muhteşem insanlar. Bu ikisi rehine görüşmelerinde kullanılan fikirlerin iş dünyasında da geçerli olduğunu göstermenin önünü gerçekten açtılar. Sheila, Harvard Hukuk Okulunda öğretmenimdi. Kendisi, öğretme yöntemi ve kişiliğiyle bana ilham verdi. İki yıl sonra onunla birlikte ders vermemi istedi. Bundan bir yıl sonra John, Harvard'da Uluslararası İş Görüşmeleri'nde onunla birlikte ders vermemi istedi. Süreç boyunca bana gösterdiği yol sayesinde Georgetown'da yardımcısı olabildim. Benim için yaprağın kımıldamadığı zamanlarda John ve Sheila yanımdaydılar. Onlarsız nerede olurdum bilemiyorum. İkinize de teşekkürler.

Gary Noesner FBI'da akıl hocamdı. Rehine arabuluculuğu dünyasına, Kriz Görüşme Birimiyle birlikte ilham verdi ve değiştirdi. Ne yapmak istediysem bana destek oldu. Beni FBI'ın uluslararası kaçırma arabulucularının başına getirdi. Gary'yi sabahın 5'inde arayıp bir kaçırma vakasına gitmek için üç saat içinde uçağa binmiş olacağımı söylerdim. Her zaman destek verdi. Birimde en yetenekli arabulucuları bir araya getirdi. Birim biz ordayken doruk noktasına çıktı. Hiçbirimiz ne kadar şanslı olduğumuzu bilmiyorduk. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braiden, Neil Purtell ve Steve Romano hepiniz rock yıldızlarıydınız. Hepinizden bir şeyler öğrendim. Chuck'ın ortağım olarak benden dolayı nelere katlandığına inanamıyorum. Dennis hem öğretmen hem de iyi bir arkadaştı. Vince ile sürekli çatışıyorduk ve onun yeteneğinden çok şey öğrendim.

O sırada FBI'ın Kritik Olay Görüşme Takımı'nda olanların hepsi bana bir şeyler öğretti. Teşekkür ederim.

Ben New York şehrindeyken, Tommy Corrigan ve John Liguori benim kardeşim oldular. Üçümüz birlikte sıradışı şeyler yaptık. Tommy Corrigan'ın hatırası bugüne kadar bana ilham vermeyi sürdürmüştür. Ortak Terörist Görev Gücü'nde çalışmak benim için ayrıcalıktı. Kötülüğe karşı mücadele ettik. Richie DeFilippo ve Charlie Beaudoin Kriz Görüşme Takımı'nda istisnai bir ikiliydi. Bana öğrettikleriniz için her ikinize de teşekkür ederim.

NYPD'nin Rehine Görüşmesi Takımı'ndan Hugh McGowan ve Bob Louden deneyimlerini benimle paylaştılar. Rehine pazarlığı dünyası için ikiniz de vazgeçilmez değerlersiniz. Teşekkür ederim.

Derek Gaunt, Washington kentinde çok iyi bir yakın arkadaştı. Bu sana gelsin Derek. Teşekkür ederim Derek. Kathy Ellinsworth ve eşi Bill bana iyi arkadaşlık ettiler ve yıllarca yeni fikirlerimi ilk duyan onlardı. Desteğiniz ve arkadaşlığınız için minnettarım.

Tom Strentz, FBI'ın rehine/kriz görüşme programına babalık yapmış sağlam bir arkadaştı. Hâlâ telefonlarıma yanıt verdiğine inanamıyorum.

Georgetown'daki ve USCdeki öğrencilerim, bu fikirlerin her yerde işe yaradığını sürekli kanıtlamışlardır. "Altmış saniye içince bir arabaya ihtiyacım var yoksa bu kadın ölür." dediğimde birden fazla öğrencimin kalbi duracak gibi olurdu. Bana eşlik ettiğiniz için teşekkürler. Georgetovvn ve USC ders verdiğim önemli yerler benim için. İki okulun da amacı daha iyi öğrenme, daha yüksek bir akademik standart ve öğrencilerinin başarılı olmalarıdır.

En zor zamanlarında yardım etmeye çalışmama izin veren rehineler ve aileleri hepsi güzel insanlardır. Bugün bile hâlâ bir kısmınızla bağlantıyı sürdürdüğüm için minnettarım. Evrende hangi aklın geçtiğiniz yolları gerekli gördüğünü anlamıyorum. Cömertliğinizle kutsandım. Alabildiğim tüm yardımlara ihtiyacım vardı o sırada.

——————— EK ———————

BİR SAYFALIK ARABULUCULUK ÖRNEĞİ HAZIRLAMA

Görüşme yapmak, psikolojik bir araştırmadır. Tüm müşterilerimize tavsiye ettiğimiz basit bir hazırlık alıştırmasıyla, böylesi bir araştırmaya girerek güveninizi epey artırabilirsiniz. Temelde bunlar belirli bir görüşme için uyarlanmış etiketler ve yönlendirici sorulardan oluşan bir dizi öncelikli araçtan ibarettir.

Baskı altındayken fırsatları kullanmak yerine ne kadar hazırlandıysanız ona yaslanırsınız.

Bu egzersizde daha fazla yol almadan bir uyarı: Bazı görüşme uzmanları hazırlık işini abartıp insanlara görüşmenin adım adım nasıl ilerleyeceği ile ilgili senaryolar hazırlamalarını tavsiye ediyorlar. Buraya kadar okuduklarınızdan bunun neden aptalca bir fikir olduğunu çıkartabilirsiniz. Bu tür bir yaklaşım sizi daha az çevik ve daha az yaratıcı yapar hem de diğerleri karşısında şansınızı azaltır.

Şirket deneyimlerime dayanarak her görüşme için başta iyi bir hazırlık yapıldığında en az 1/7 oranında yeniden pazarlık yapmak ya da uygulamayı açıklamak zorunda kalmaktan kurtarır.

Eğlence sektöründe tanıtım ve satışlar için kullanılan ‘tek sayfa’ dedikleri bir ürünü özetleyen bir belge vardır. Buna benzer biz de kullanacağımız araçlar için ‘tek sayfalık bir görüşme kâğıdı üretmek istiyoruz.

Bu sayfa beş kısa bölümden oluşacak.

1. BÖLÜM: AMAÇ

En iyi ve en kötü durum senaryolarını düşünüp sadece en iyi durumu temsil eden özel bir amaç belirtin.

Tipik olarak görüşme uzmanları bir liste yaparak hazırlanmanızı söyleyeceklerdir: Dip noktanız, gerçekten ne istediğiniz, buna nasıl ulaşmaya çalışacağınız, muhatabınızın argümanlarına nasıl karşılık vereceğiniz.

Bu tip hazırlık pek çok yönden başarısız olur. Yaratıcı değildir ve öngörülebilir teklif/karşı teklif ve ortada buluşma şeklinde gerçekleşen pazarlama dinamiğine götürür. Başka bir deyişle sonuçlara ulaşılır ama daha çok vasat sonuçlara.

Geleneksel hazırlanma dinamiğinin merkezinde BATNA denen Aşil topuğu yatar.

Roger Fisher ve William Ury, *Evet: Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak* adındaki 1981'de en çok satanlardan olan kitaplarında bu terimi kullandılar. BATNA, pazarlık konusu anlaşmanın en iyi alternatifi için kullanılıyor. Temelde eğer görüşme başarısız olursa en iyi olası seçenek demek; son limanınız. Diyelim ki eski BMW3'ünüzü satmak için araba bayisindesiniz. Halihazırda size 10.000 dolar yazılı teklif vermiş başka bir alıcı varsa, bu sizin BATNA'nız demek.

BATNA ile ilgili sorun şu ki görüşmecilere fiyatı düşük tutturuyor. Araştırmacılara göre, insanlar görüşmeler gibi karmaşık ve stresli durumlarda uzun süre odaklanamıyorlar. Bu yüzden bir görüşme yolda olduğunda, odak noktamızı bize en önemli görünen psikolojik içeriğe kaydırıyoruz.

Bu bağlamda BATNA ile ilgili saplantı yaptığımızda o hedefimiz hâline gelir. Böylece de yapacağınız fiyat teklifinin üst sınırını belirler. Saatlerinizi BATNA ile geçirdikten sonra zihinsel olarak onun dışında başka şey düşünemez olursunuz.

Tanrı biliyor ya azı hedeflemek sakinleştirici oluyor. Özdeğer görüşmede önemli bir faktör ve pek çokları bunu korumak için alçakgönüllü hedefler belirliyorlar. Azı hedeflediğinizde zafer beklemek daha kolay oluyor. Bazı görüşme uzmanları bu yüzden pek çok kişinin 'kazan-kazan' stratejisine sahip olduğunu sanırken aslında "kork- kazan" bakış açısını taşıdıklarını söylemektedir.

‘Kork-kazan’ görüşmecisi, kendi dip noktasına odaklanır ve dibi görürler.

BATNA merkezinizde değilse, merkezde ne olmalı?

Müşterilerime hazırlığın bir parçası olarak en iyi ve en kötü sonuçlara hazır olmalarını söylüyorum. İki uç noktaya da hazırlarsanız kendinizi sırtınız yere gelmez. Neyi bekleyemeceğinizi bilin ve en iyi olası sonuç hakkında bir fikriniz olsun. Ama hâlâ karşı taraftan edinilecek bilgi olduğu için, en iyi sandığınız olası sonucun aslında çok daha iyi olabileceği gerçeği aklınızın bir köşesinde dursun.

Sizi daha iyi duruma getirmiyorsa istediğiniz şeyden çok fazla emin olmayın hiçbir zaman. Olaylara esnek baktığınızda, görüşmeye de pozitif kafa yapısıyla başlarsınız.

Diyelim ki yeni bir set almak için 100 dolara ihtiyacınız olduğundan eski hoparlörü satıyorsunuz. En az 100 dolara odaklanırsanız bu rakamı duyduğunuzda rahatlayacak ve elinize geçecek olan da bu miktar olacaktır. Ama ikinci el satan bir dükkânda 140 dolara satma şansınız olduğunu bilirseniz, daha iyi seçeneklere açık olmakla birlikte 150 dolarlık bir fiyat da biçebilirsiniz.

Müşterilerime yaslanabilecekleri bazı ezberler önermem gerekirse bu tek yaprakta en çok tavsiye edeceğim şey, en zorlu amaca sıkıca tutunmanızdır. Bu sizi motive edecek ve psikolojik olarak odaklanmanızı sağlayarak amaca hizmet etmeyen gelişmelerden sizi uzak tutacaktır. Onlarca yıldır yapılan hedef belirleme çalışmalarına göre, kendine belirli, iddialı ve bir o kadar zorlu hedefler koyan kişiler, hiç amaç belirlemeyen ve elinden gelenin en iyisini yapmayanlara göre çok daha iyi anlaşmalara varıyorlar.

Dip not: Daha fazlasını uman ve bunu dile getiren insanlar, daha fazlasını elde ederler.

Hedefinizi belirlemek için kullanabileceğiniz dört adım aşağıdadır:

.

- Iyimser ve mantıklı bir hedef belirleyerek net bir şekilde tanımlayın.
- Bu hedefinizi kâğıda dökün.
- Hedefinizi bir iş arkadaşınızla tartışın. Bu caymanızı zorlaştıracaktır.
- Yazılı hedefi görüşmede yanınızda bulundurun.

2. BÖLÜM: ÖZET

Görüşmeye giderken bilinen gerçeklere işaret eden birkaç cümle karalayın.

Ne istediğinizi belirtmenin ötesinde birkaç şeyden daha bahsetmeniz gerekecek. Muhatabınızın argümanlarına taktiksel empatiyle yanıt vermeniz iyi olacaktır. Yetersiz olmadığı sürece karşı taraf da kendisinin yararına konuşmaya hazır olarak gelecektir.

Daha en başta bir noktada buluşun.

Kısıtlamalara geçmeden önce, durumun kendisini açıkça tanımlamanız gerekecektir. Neden oradasınız? Ne istiyorsunuz? Onlar ne istiyor? Neden?

Muhatabınızın, "Dediğin doğru." demesini sağlayacak şekilde durumu özetleyebilmelisiniz. Bunu demezlerse doğru yapmamışsınız demektir.

3. BÖLÜM: ETİKETLER/ KONTROLLÜ SUÇLAMA

Kontrollü suçlama yapmak için üç beş etiket belirleyin.

Yeni özetlediğiniz olgular karşısında muhatabınızın tavrına bakın. Karşı tarafın yapabileceği -ne kadar haksız ve saçma olsalar da- olası suçlamaların listesini çıkarın. Her suçlama için beşten fazla olmamak üzere etiketler belirleyin ve biraz canlandırma yapın.

Hemen hemen her durum için kullanılabilecek ve muhatabınızdan bilgi almanızı ya da bir suçlamayı etkisiz hâle getirmenizi sağlayacak boşluk doldurmak etiketler vardır:

Sizin için……değerli gibi görünüyor.
……hoşlanmamış gibi görünüyorsunuz.
……..değer veriyorsunuz gibi görünüyor.
……..kolaylaştırıyormuş gibi görünüyor.
……. isteksiz gibi görünüyorsunuz.

Örnek olarak, ev sahibi evi başka kiracılara da kiralamaya karşıysa (subletting) onu ikna etmek için, "Eve fazladan kiracı gelmesini çok seviyorsunuz gibi görünmüyor." ya da "Kiracılarda istikrar arıyor gibi görünüyorsunuz." gibi etiketler hazırlarsınız.

Özellikle de bir suçlamaya denk düşen etiketler kullanırken, önce karşıdakinin gururunu okşayıcı taktiksel empatiler yapmayı unutmayın.

4. BÖLÜM: YÖNLENDİRİCİ SORULAR

Üç beş tane sizin ve muhatabınızın değerini ortaya koyan ve olası anlaşma bozucu öğeleri defedici yönlendirici soru hazırlayın.

Etkili görüşmeciler muhataplarının o anki durumuna (talebine) takılmadan bunun altında yatan nedenlere (istedikleri şeyi neden istediklerine) odaklanırlar. Motivasyon kaynakları, karşı tarafın kaygıları, umutları hatta arzularıdır.

Karşı tarafın hangi konudan endişe duyduğunu belirlemek basit gibi görünse de öte yandan görüşmeyle ilgili en temel beklentimiz suya düşebilmektedir. Çoğumuz karşı tarafın ihtiyaçlarının bizimkilerle çeliştiğini zannederiz. Görüş açımızı kendi sorun ve problemlerimizle darlaştırmaya meyilliyizdir. Ve karşı tarafın kendi benzersiz dünya görüşünden kaynaklı kendi özel sorunları olabileceğini unuturuz. İyi görüşmeciler bu körleştirici öğelere takılmadan karşı tarafın motivasyon kaynağını bulmaya çalışırlar.

Bu kavramı Harry Potter'ın yazarı J. K. Rowling güzel özetler; "Başka insanların gerçeğini kabul etmelisiniz. Gerçeğin tartışmaya açık olduğunu ve siz neyi kabul ederseniz onun gerçek olduğunu

düşünüyorsunuz. Bizim de sizin kadar gerçek olduğumuzu ve kendinizin Tanrı olmadığını kabul etmeniz gerekir."

Hemen her durumda kullanabileceğiniz "Ne?" ve "Nasıl?" soruları vardır. Bunların bir kısmı aşağıdadır:

Neyi başarmaya çalışıyoruz?
Bu neden değerli?
Burada temel mesele nedir?
Bu diğer şeyleri nasıl etkiliyor?
Karşınıza çıkacak en büyük zorluk nedir?
Bu durum, amaca nasıl uyuyor?

Masanın Arkasındaki Anlaşma Bozucu Unsurları Tespit Eden Sorular

Uygulamaya kurul kararıyla geçiliyorsa, kurulun desteği önemlidir. Masanın arkasındakileri tanımak ve motivasyonlarını anlamak için kendi yönlendirici sorularınızı yöneltmek istersiniz:

Bu gelişme, grubun geri kalanını nasıl etkileyecek?
İnsanların bu çağrıya katılmayacakları yanlar nelerdir?
Bu alanda iş arkadaşlarınız temel zorluklar olarak neleri görmektedir?

Anlaşmayı Bozucu Unsurları Belirleyen ve Yok Eden Sorular

Görüşmenin yol açtığı değişim, genellikle yaptıkları işte rahat olan insanları daha çok etkiler. Değişim onları işlerini yapmıyorlarmış gibi gösterebilir. Sizin çelişkiniz, bu değişimle birlikte onların nasıl iyi görünmelerini sağlayacağınızdır.

Paraya odaklanmak isteyeceksiniz ama şimdilik bunu bir kenara koyun. Şaşırtıcı bir şekilde görüşmelerin büyük çoğunluğu para dışında şeylerle ilgilidir. Daha çok özsaygı, statü, kişisellik ve diğer para dışı konularla ilgilidirler.

Diğerlerinin kayıp algıları hakkında düşünün. Eşdeğer bir kazanca göre bir kaybın iki kat daha derinden etkilediğini hiç

unutmayın.

Mesela masanın karşısındaki adam kullandığı sistemin dört ay içinde yıllık kontrolü yapılacağı için bunun arifesinde işlerin kötü gitmesini istemediğinden sizin satmaya çalıştığınız yeni muhasebe sistemini kurmakta tereddüt ediyor olabilir. Fiyatı düşürmek yerine, adamın patronunu etkilemek için doksan gün içinde kurulumu güvenli bir şekilde tamamlamayı önerebilirsiniz.

Anlaşmayı Bozan Konulan Ortaya Çıkarmak İçin Kullanılacak Sorular

Burada neye karşı çıkıyoruz?

Karşılaştığınız en büyük zorluk nedir?

Bizimle anlaşma yapmanın nasıl bir etkisi var?

Hiçbir şey yapmazsanız ne olur?

Hiçbir şey yapmamak size neye mal olur?

Bu anlaşmayı yapmak şirketinizin gurur duyduğu konularla nasıl ilişkilidir?

Genellikle iki ya da üç kişilik gruplar hâlinde bu soruları sormak çok etkili olur. Bu birbirine benzer sorular sayesinde muhatabınız aynı şeyi farklı bakış açılarından görme şansı bulur.

Elbette ki her durum benzersizdir ama bu soruları uygun bir şekilde karıştırarak muhatabınızın sizin bakış açınızdan bakmasını sağlayarak ne istediğini ve neye ihtiyacı olduğunu öğrenebilirsiniz.

Yönlendirici sorularınıza verecekleri yanıtların devamında etiketler kullanmaya hazır olun.

Elinizde hazır etiketler olursa muhatabınızın yanıtlarını hızlıca kendilerine çevirebilirsiniz. Bu da size yeni ve daha kapsamlı bilgiler vermesini sağlayacaktır. Çok düşünmeden hemen kullanabileceğiniz boşluk doldurmak etiketlere tekrar örnekler veriyoruz:

……..önemli gibi görünüyor.

Şirketimin……. için benzersiz bir pozisyonu olduğunu düşünüyor gibi görünüyorsun.

……için endişeli gibi görünüyorsun.

5. BÖLÜM: PARAYLA İLGİSİ OLMAYAN TEKLİFLER

Muhatabınıza ait değerli olabilecek parayla ilgisi olmayan konulardan bir liste oluşturun.

Kendinize sorun; "Bizim ücretsiz iş yapmamızı sağlayacak ne verebilirler?" Birkaç bölüm önce baro hakkında bahsettiğim anekdotu hatırlayın: Muhatabımın kafasından geçen, bana mümkün olduğu kadar az ödeme yaparak baronun gözünde iyi görünmekti. Dergilerinde beni kapak konusu yapmaları önerisiyle ödeşmiş olduk. Bu, onlara ucuza mâl olduğu gibi, ben de büyük oranda amacıma ulaşmıştım.

———— NOTLAR ————

1. BÖLÜM: YENİ KURALLAR

1. Robert Mnookin, Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight (New York: Simon & Schuster, 2010).
2. Roger Fisher ve William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Boston: Houghton Mifflin, 1981).
3. Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).
4. Philip B. Heymann ve United States Department of Justice, Lessons ofWaco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement (Washington, DC: U.S. Department of Justice, 1993).

2. BÖLÜM: AYNALAMA

1. George A. Miller, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information," Psychological Review 63, no. 2 (1956): 81-97.

3. BÖLÜM: ACILARINI HİSSETMEK YERİNE ETİKETLEYİN

1. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, ve Uri Hasson, "Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successfol Communication," Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA 107, no. 32 (10 Ağustos, 2010): 14425-30.
2. Matthew D. Lieberman vd., "Putting Feelings into Words: Affect Labeling Disrupts Amygdaia Activity in Response to

Affective Stimuli," Psychological Science 18, no. 5 (May 2007): 421—28.

4. BÖLÜM: "EVET" DEMEKTEN KAÇININ, "HAYIR"DA UZMANLAŞIN

1. Jim Camp, Start with NO … The Negotiating Tools That the Pros Don't Want You to Know (New York: Crown Business, 2002).

6. BÖLÜM: KARŞIDAKİNİN GERÇEKLİK ALGISIYLA OYNAYIN

1. Herb Cohen, You Can Negotiate Anything (Seca-ucus, NJ: Lyle Stuart, 1980).
2. Antonio R. Damasio, Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain (New York: Quill, 2000).
3. Jeffrey J. Fox, How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers (New York: Hyperion, 2000).
4. Daniel Ames ve Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange," Journal of Personality and Social Psychology 108, no. 2 (Şubat 2015): 254—74.

7. BÖLÜM: KONTROL YANILSAMASI YARATIN

1. Kevin Dutton, Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011).
2. Dhruv Khullar, "Teaching Doctors the Art of Negotiation," New York Times, 23 Ocak, 2014, http:// well.blogs.nytimes. com/2014/01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/, 4 Eylül'de ulaşıldı, 2015.

8. BÖLÜM: UYGULAMAYI GARANTİ ALTINA ALIN

1. Albert Mehrabian, Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes, 2. Baskı (Belmont, CA: Wadsworth, 1981), ve Albert Mehrabian, Nonverbal Communication (Chicago: Aldine-Atherton, 1972).
2. Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, ve Deepak Malhotra, "Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths," Discourse Processes 49, no. 2 (2012): 79-106.

9. BÖLÜM: SIKI PAZARLIK YAPIN

1. Gerald R. Williams, Legal Negotiations and Settlement (St. Paul, MN: West, 1983).
2. Marwan Sinaceur ve Larissa Tiedens, "Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations," Journal of Experimental Social Psychology 42, no. 3 (2006): 314-22.
3. Daniel R. Ames ve Abbie Wazlawek, "Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness," Personality and Social Psychology Bulletin 40, no. 6 (2014): 1-16.

10. BÖLÜM: SİYAH KUĞUYU BULUN

1. Nassim Nicholas Taleb, Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets (NewYork: Random House, 2001).
2. Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (New York: Random House, 2007).
3. Ellen J. Langer, Arthur Blank, ve Benzion Chanowitz, "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction," Journal of Personality and Social Psychology 36, no. 6 (1978): 635-42.

4. Deepak Malhotra ve Max H. Bazerman, Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond (New York: Bantam Books, 2007).

———— YAZAR HAKKINDA ————

CHRİS VOSS, dünyada görüşme becerileri alanında önde gelen uygulayıcılardan ve profesörlerden biridir. Fortune 500 şirketlerine karmaşık görüşmelerde eğitim ve tavsiye veren Siyah Kuğu Grubu adlı danışma şirketinin kurucusu ve başkanıdır. Voss, Güney California Üniversitesi Marshall İşletme Okulu, Georgetown Üniversitesi McDonough İşletme Okulu, Harvard Üniversitesi, MIT Sloan Yöneticilik Okulu ve Northwestern Üniversitesi Kellogg Yöneticilik Okulu gibi pek çok okulda dersler verdi.

TAHL RAZ, insanlarda ve örgütlerde değişimi ve büyümeyi ateşleyen büyük fikirleri ve önemli hikâyeleri ortaya çıkarır. Ödüllü bir gazeteci olmasının yanısıra New York Times'in en çok satanlarından *Never Eat Alone* un da yazarlarından biridir. Araştırma yapmadığında ya da yazı yazmadığı zamanlarda, yeni iş dünyasını dönüştüren güçlerle ilgili yöneticilere akıl hocalığı yapar ve ders verir. Aynı zamanda da birkaç ulusal firmaya yayın danışmanlığı yapar. Kendisine tr@tahlraz.com'a e-posta atarak ve www.tahlraz.com sitesini ziyaret ederek ulaşabilirsiniz.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library